



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de
INGENIERA EN FINANZAS

TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
FUNDACIÓN EMANUEL DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL
AÑO 2014-2018.

AUTORA: Ángela Narcisa Cevallos Paguay

RIOBAMBA-ECUADOR 2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN EMANUEL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL AÑO 2014-2018.” previo a la obtención del título de Ingeniera en finanzas., ha sido desarrollado por la Srta. Ángela Narcisa Cevallos Paguay, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Alberto Avalos Reyes

DIRECTOR DE TESIS

Lic. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, ÁNGELA NARCISA CEVALLOS PAGUAY, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Ángela Narcisa Cevallos Paguay.

DEDICATORIA

Mi esfuerzo y dedicación lo dedico a Dios por haberme dado la vida y una familia maravillosa, a mis padres por ser el pilar fundamental, quienes me apoyaron y me impulsaron a seguir adelante, a mis hermanos por ser parte importante de mi vida y por brindarme todo el apoyo moral.

En especial con mucho amor y cariño a mi hija Emily por darme la mayor alegría de mi vida y por ser mi motivación, inspiración y felicidad y a mi esposo Vinicio Guzmán, mi gran amor, por ser mi compañero inseparable de cada día y sobre todo por tener la paciencia y comprensión y su amor incondicional.

Ángela Narcisa Cevallos Paguay

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mis asesores de tesis al Msf. Juan Alberto Avalos y al Lic. Jorge Paredes por guiarme en el desarrollo de mi proyecto de tesis y por compartir sus conocimientos y su amistad.

En especial un merecido agradecimiento a la Fundación Emanuel radicada en la ciudad de Riobamba patrocinada por la fundación de Alemania, por haberme abierto las puertas de esta prestigiosa institución, y a sus directivos, a su actual presidente el Sargento Juan Cabezas y a cada uno de ellos quienes hicieron posible este gran proyecto.

A la señora Josefina Flores quien fue la fundadora de esta prestigiosa institución y a su grupo de apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificado de responsabilidad.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice de contenidos	v
Índice de gráficos	vi
Índice de cuadros	vii
Resumen ejecutivo	ix
Abstract.....	x
Capítulo I: el problema	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	2
1.2. Justificación.....	2
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
Capítulo II: Marco teórico.....	5
2.1 Antecedentes investigativos.....	5
2.1.1 Antecedentes históricos.....	5
2.2 Fundamentación teórica.....	6
Capítulo III: Marco metodológico	36
3.1. Modalidad de la investigación.....	36
3.2. Tipos de investigación.....	36
3.3. Población y muestra.....	36
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos.....	37
3.5. Resultados.....	38
3.6. Verificación de hipótesis o idea a defender.....	51
Capítulo IV: Marco propositivo.....	52
4.1. Título.....	52
4.2 Contenido de la propuesta.....	52
Diagnóstico.....	56
Análisis interno.....	56
Análisis externo.....	57

Prioridades de factores externos de la fundación Emanuel.....	63
Presentación del perfil estratégico externo (amenazas y oportunidades).....	64
Conclusiones.....	91
Recomendaciones	92
Bibliografía.....	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	TÍTULO	PÁGINA
1	Esquema del proceso de planificación estratégica	7
2	Componentes de un plan estratégico	8
3	Planificación estratégica	38
4	Estrategias	39
5	Metas claras de la organización	40
6	Sistemas de control	41
7	Misión y visión	42
8	Selección del talento humano	43
9	Informes de rendimiento en la fundación	44
10	Controles periódicos y finales	45
11	Participación de todos los miembros	46
12	Presupuesto anual	47
13	Estados financieros	48
14	Planes, programas y proyectos	49
15	Procesos administrativos	50
16	Perfil estratégico	65

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	TÍTULO	PÁGINA
1	Análisis FODA	14
2	Población	36
3	Planificación estratégica	38
4	Estrategias	39
5	Metas claras de la organización	40
6	Sistemas de control	41
7	Misión y visión	42
8	Selección del talento humano	43
9	Informes de rendimiento en la fundación	44
10	Controles periódicos y finales	45
11	Participación de todos los miembros	46
12	Presupuesto anual	47
13	Estados financieros	48
14	Planes, programas y proyectos	49
15	Procesos administrativos	50
16	Factores económicos	59
17	Variables de carácter político	60
18	Indicadores demográficas	61
19	Variables naturales	61
20	Variables sociales	62
21	Probabilidades	63
22	Perfil externo	64

23	Perfil estratégico	65
24	Proyección de la entidad	69
25	Alimentación para los niños y niñas	72
26	Educación para los niños y niñas	74
27	Salud para los niños y niñas	76
28	Recursos económicos de la fundación	77

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad los problemas que enfrentan la mayoría de organizaciones es que carecen de una planificación estratégica siendo esta una herramienta muy importante en todas las organizaciones ya que ayuda a mejorar los procesos administrativos de las mismas. Es así que la fundación Emanuel requiere de una planificación estratégica para poder superar diferentes problemáticas y poder ayudar de mejor manera a la colectividad que se encuentra en vulnerabilidad.

El documento está estructurado en cuatro capítulos; El primer capítulo se denomina el problema en el cual establecemos el tema de investigación. El segundo capítulo describe el Marco Teórico de referencia a las variables de Planificación Estratégica el cual incluye las definiciones de administración, planificación, misión, visión, objetivos, políticas, el tercer capítulo describe la metodología que se implementa en el estudio de la presente investigación. El cuarto capítulo desarrolla la propuesta como tal a ser implementada y que responde a un plan estratégico que visualiza los planes, programas y proyectos a llevar acabo como alternativa de solución para la organización.

En conclusión La planificación estratégica ayuda al fortalecimiento de una organización para realizar un documento de respaldo de sus respectivas actividades realizadas y coordinadas por los miembros partícipes de la fundación.

Se recomienda analizar la gestión de la Fundación Emanuel periódicamente, a fin de establecer políticas y estrategias que orienten y direccionen a la gestión a favor de la institución.

ABSTRACT

At present time the main problem that the most organizations have is the lack of strategic planning which is a very important tool because it helps them to improve their administrative processes. That is why Emanuel Foundation requires a strategic planning to overcome various problems and to help in a better form to collectivity, taking into account its vulnerability.

The document is divided into four chapters; the first chapter is called the problem in which the research topic is established. The second chapter describes the theoretical framework by doing reference from strategic planning variables that includes definitions of administration, planning, mission, vision, objectives, and policies. The third chapter describes the methodology that is implemented in the research study. The fourth chapter develops the proposal to be implemented and based on a strategic plan that visualizes plans, programs and projects to carry out as an alternative solution for the organization.

In conclusion the strategic planning helps to strengthen an organization for making a supporting document of its respective activities conducted and coordinated by participating members of the foundation.

It is recommended to analyze the management of Emanuel Foundation periodically, to establish policies and strategies to guide and address the management in favor of the institution.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica busca mejorar las competencias de las organizaciones, agregando y combinando valores, para con esto ser más competitivos. Siendo la razón que motivó a realizar un estudio de la Fundación Emanuel de la Ciudad de Riobamba, a fin de administrarla técnicamente a través de la aplicación de la planificación estratégica.

Es necesario mencionar que el presente trabajo se ha llevado a cabo asumiendo el reto con seriedad y veracidad, ya que los datos se han obtenido de fuentes de alta credibilidad, con el propósito de solucionar el problema principal que la Fundación tiene como es la falta de planificación estratégica, la misma que incide en el objetivo supremo de la institución “servir a niños y jóvenes desprotegidos”.

La planificación estratégica es una herramienta muy importante en todas las organizaciones por más pequeñas que sean estas, ayuda al dirigente a llevar un adecuado control de las actividades, en este contexto la fundación Emanuel carece de una planificación estratégica en la cual puedan guiarse y dirigir a la fundación, por eso es importante realizar este proyecto para que la fundación pueda funcionar de manera eficaz y pueda ayudar a más personas que lo necesitan distribuyendo mejor sus recursos.

Con los resultados de la investigación, se pretende orientar la planificación estratégica en la Fundación Emanuel de la Ciudad de Riobamba, se espera beneficiar a 70 participantes así como a sus 4 miembros directivos, y la sociedad en general ya que si tenemos unos niños bien formados nuestra sociedad en el futuro será más consiente, con la investigación, se pretende llenar algunos vacíos del conocimiento que no se recrearon en las aulas durante la formación profesional.

Finalmente se llega a conclusiones y recomendaciones, que constituyen directrices de carácter general a considerar por parte de la fundación Emanuel.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La fundación Emanuel está ubicada en la Parroquia Lizarzaburo en el barrio tierra nueva de la Ciudad de Riobamba.

La fundación Emanuel se dirige a una sociedad que se encuentra en vulnerabilidad y son los niños, a quienes se ayuda a desarrollarse en un ambiente familiar para que en lo posterior sean personas de bien y puedan ser útiles para la sociedad, la fundación acoge a niños de 1 a 12 años de edad, niños con problemas intrafamiliares, abandonados, huérfanos, entre otros.

La fundación se hace cargo de todas las necesidades de aquellos niños que se encuentren en la misma y también se trata de ayudar a estos niños que tienen problemas intrafamiliares a que puedan reintegrarse a sus familias, para los niños huérfanos, abandonados se busca una familia que quiera adoptarlos, y para los niños que tengan problemas económicos después de un estudio profundo se canalizara la ayuda hacia sus hogares apadrinando a los niños la fundación.

La planificación estratégica es una herramienta muy importante en todas las organizaciones por más pequeñas que sean estas, ayuda al dirigente a llevar un adecuado control de las actividades, en este contexto la fundación Emanuel carece de una planificación estratégica en la cual puedan guiarse y dirigir a la fundación, por eso es importante realizar este proyecto para que la fundación pueda funcionar de manera eficaz y pueda ayudar a más personas que lo necesitan distribuyendo mejor sus recursos.

La gestión administrativa se ha llevado a cabo sin considerar el invalorable aporte de las herramientas de planificación, situación que se ha dado por la falta de indicadores de gestión para evaluar su gestión y el desempeño al servicio de sus beneficiarios, los mismos que exigen de su organización los mejores resultados.

La fundación en sus años de vida ha alcanzado una trascendencia gracias al esfuerzo de sus dirigentes pero quizá se podría lograr mejores resultados con la aplicación de esta herramienta indispensable.

1.1.1. Formulación del Problema

¿De qué manera incide el diseño de una Planificación Estratégica en la Fundación Emanuel de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el año 2014 - 2018?

1.1.2. Delimitación del Problema

Límite del contenido:

Campo: Administración de Empresas

Área: Planeación Estratégica

Aspecto: Desarrollo Administrativo

Límite Espacial:

Razón Social: Fundación Emanuel de la Ciudad de Riobamba

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Lizarzaburú

Límite Temporal

La presente investigación se realizará en un tiempo máximo de seis meses.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La sociedad en general es la responsable de que nuestros niños abandonen sus estudios y tengan que trabajar para el sustento diario de ellos mismos y a veces

hasta de sus familias. En este contexto el presente trabajo es de gran beneficio social, ya que, así apoyamos al desarrollo de nuestros niños, a que puedan tener educación y crecer en un ambiente familiar y ser personas productivas para la sociedad.

Por eso es de gran importancia diseñar la planificación estratégica ya que aportara con grandes proyectos, estrategias, políticas que se puedan aplicar y ayuden a dar soluciones a la fundación, de esta manera los beneficiarios serán las personas que reciban la ayuda de la misma y también los dirigentes y la sociedad misma.

Los argumentos convincentes, sobre la realización del estudio, y sus criterios para evaluar el valor potencial de una investigación son:

La investigación sirve como herramienta de análisis y apoyo a los procesos administrativos de la fundación Emanuel.

Con los resultados de la investigación, se pretende orientar la planificación estratégica en la Fundación Emanuel de la Ciudad de Riobamba, se espera beneficiar a 70 participantes así como a sus 4 miembros directivos, y la sociedad en general ya que si tenemos unos niños bien formados nuestra sociedad en el futuro será más consiente, con la investigación, se pretende llenar algunos vacíos del conocimiento que no se recrearon en las aulas durante la formación profesional.

La información que se obtenga, puede servir para comentar, desarrollar o apoyar otras iniciativas de investigación que se generen en el campo administrativo.

Finalmente la propuesta, se justifica desde un punto de vista metodológico por que se promueve la aplicación de instrumentos de recolección de datos, los mismos que son susceptibles de convertirse en la base fundamental para futuras investigaciones.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar una Planificación Estratégica para mejorar los procesos administrativos de la Fundación Emanuel de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el año 2014-2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico estratégico del macro y micro entorno de la Fundación Emanuel de la Ciudad de Riobamba. A través de la participación activa de los involucrados.
2. Analizar la gestión de la Fundación. A fin de establecer políticas y estrategias que orienten y direccionen a la institución.
3. Determinar los programas, proyectos y presupuestos para cada una de las estrategias a través de la participación activa de los involucrados que permita el mejoramiento de la gestión administrativa en la organización.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Al respecto de Planificación Estratégica se han efectuado otras investigaciones similares desarrolladas por otros autores como por ejemplo:

- Diseño de una planificación estratégica para la empresa. Reprodacta Cia. Ltda.
- Planificación estratégica de la clínica San Francisco
- Planificación estratégica para la gestión de la empresa UnipuntoCia. Ltda.
- Entre otras.

Donde los elementos estratégicos son los parámetros básicos de su estructura sobre la cual se desarrolla una empresa, por lo que de una u otra forma podemos decir que siempre han estado presente la planificación en el ámbito empresarial, aunque en su mayoría de manera empírica, estos Procedimientos son una herramienta gerencial que ayuda al empresario, gerente o director al buen manejo de su negocio o actividad institucional.

Los planes, programas, proyectos empresariales han ido evolucionando con el paso del tiempo de acuerdo a las necesidades de cada empresa u institución, por lo que se puede decir que estos procedimientos tienen un estándar de metodología, pero que han ido evolucionando con el tiempo y los constante cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial e institucional.

Las necesidades de información empresarial requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel jerárquico, pero las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para

llevar a cabo acciones que finalmente van a terminar afectando de una u otra forma el desempeño de la organización.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Planificación Estratégica

Sólo a modo de introducción, ya que este modelo será desarrollado a lo largo de todo este documento, se puede señalar que ésta es una herramienta que ha sido creada en el mundo privado y que, dada su eficacia para enfrentar entornos dinámicos y fuertemente competitivos, ha ido adquiriendo una relevancia creciente en el sector público en tal magnitud que, actualmente, constituye uno de los ejes del proceso de Reforma y Modernización del Estado que se está impulsando en nuestro país.

Además, es importante tener siempre presente el carácter de herramienta que tiene la planificación y que este modelo deja de manifiesto, por cuanto tiende que su formulación e implementación no puede constituir un objetivo en sí mismo, como parecía ser en el caso de la planificación tradicional. La planificación no es más que un método como tantos otros que pretende facilitar la consecución de los objetivos organizacionales, a través de la entrega de una metodología que será explicada posteriormente.

Finalmente, es importante tener claro desde ya que el carácter “estratégico” de un proceso de planificación no se consigue por el simple hecho de aplicar un procedimiento de construcción del mismo, sino que se obtiene en base a la existencia de un liderazgo en la dirección de la organización que permita motivar a los funcionarios a encauzar todos sus esfuerzos y recursos organizacionales en torno a la consecución de los objetivos que persigue el plan.

Esquema del proceso de planificación estratégica

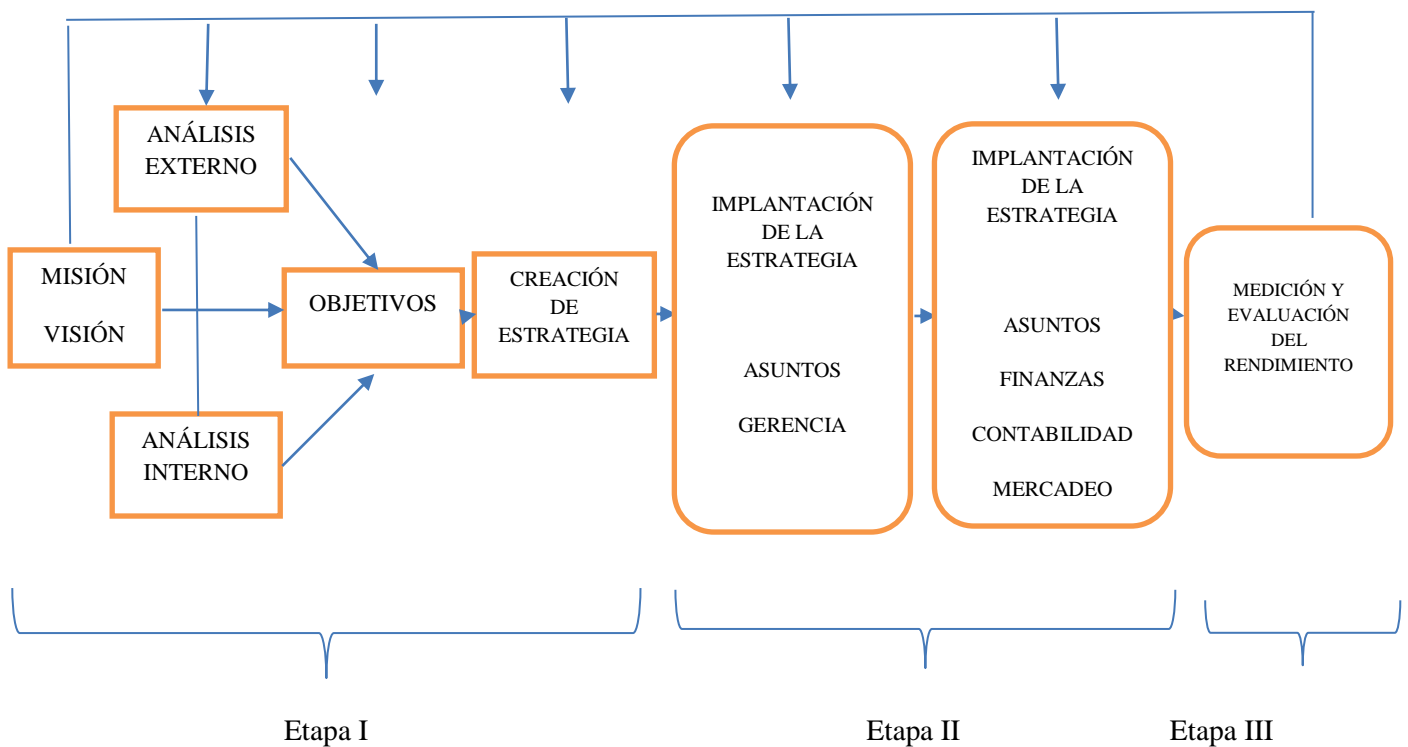


Gráfico N°1: Esquema del proceso de planificación estratégica

Fuente: David, 2003.

Elaborado por: La autora

Plan estratégico

Barranco Francisco (2002), en su obra Planificación Estratégica de Recursos Humanos del Marketing, manifiesta que el plan estratégico es el conjunto de actividades formales en caminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son muy variadas, y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

El Plan Estratégico tiene tres componentes que se organizan entre si y hacia el interior de cada uno, desde el más general hacia el más particular, de lo más abstracto a lo más concreto, los componentes político, de negocios y de planeación, estos se muestra claramente en la ilustración 2 (Posada Moreno Gustavo) <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/462712/Planificacion-Estrategica-Cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos.html> (10 de febrero del 2014).

Componentes de un plan estratégico



Gráfico N°2: componentes de un plan estratégico

Elaborado por: La autora

Componente Estratégico Político

El componente político comprende la visión, los valores o la filosofía, la misión, los objetivos estratégicos y su cuantificación en metas y las estrategias necesarias, la política de calidad y los objetivos de calidad, así como sus índices de medición, necesarias para la búsqueda del norte de la empresa: la visión.

La Visión, determina la tierra prometida para la empresa, el conjunto de sueños de la gerencia, su cuerpo directivo y todos los actores. Es la estrella que marca el norte de la empresa a largo plazo.

- Los valores filosóficos, morales y éticos de la empresa.
- La misión está condicionada a los propósitos de la gerencia, con un departamento o con la empresa, consiste en el propósito de alcanzar las metas a corto período de tiempo, logros formulados en forma concreta, objetiva y audaz; contiene retos empresariales pero con viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental y tiene la asignación de los recursos necesarios. La misión debe estar escrita, disponer de fecha de formulación y de seguimiento, de control y de evaluación.
- La política, los lineamientos generales y para cada área que deben guiar a la empresa para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma, de la comunidad, de los clientes internos, de los proveedores y de los clientes externos.
- Los objetivos a alcanzar pudiendo ser generales o específicos y su fraccionamiento en metas por períodos de tiempo.
- Las estrategias generales y específicas, señalamiento de grandes y pequeñas vías (el cómo) para alcanzar los objetivos y las metas.

Componente Estratégico de los Negocios

El componente estratégico de los negocios, o conjunto de UEN(Unidades Estratégicas de Negocios) de la empresa. Responde a las preguntas: ¿Cuáles son nuestros negocios?, ¿Cuáles son nuestras áreas estratégicas?

Unidad Estratégica de Negocios (UEN): es cada uno de los servicios registrados como oferta para atender la demanda efectiva de la población y desarrollando preferiblemente las áreas estratégicas de la institución, los negocios en los que somos competitivos, rentables y nos producen satisfacción.

La UEN es una unidad estructural, funcional, tecnológica, gerencial y de costos, está constituida por ambientes, equipos tecnológicos, procedimientos, recursos del talento humano, las comunicaciones, sus entradas - procesos - y salidas operativas, contables financieras, de gestión, de mensajería y archivo y los procesos de auditoría.

Cada una tiene:

- Clientes externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades en general y específicas, cuáles son sus condiciones socioeconómicas, etc.
- Clientes internos son todas las personas que integran la organización. Bienes o Servicios, agrupados o segmentados por tipo de clientes, costos y tarifas. Los bienes o servicios ofrecidos son todos los procedimientos establecidos en nuestro negocio, ofrecidos por las personas que integran las UEN de la empresa.
- Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales, con quienes vamos a participar en la segmentación del mercado, quienes son y qué tienen, cuáles son sus costos y sus tarifas, cuál es la posición en el portafolio en cobertura, costos y tarifas, satisfacción del cliente, cuáles son sus DOFA(Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenas), cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- Proveedores de insumos, materiales o equipos.

Componente de Planeación

El componente de la planeación comprende los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las UEN y de la empresa, debidamente articulados entre sí.

Cada programa determina las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo en cada programa, determina el presupuesto de cada programa por períodos.

Cada plan, programa o proyecto tiene una evaluación sistemática, continua, programada a través de la inspección, monitoreo, medición, evaluación y control.

La Planificación Estratégica.- Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

THOMPSON, (2007) La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica, necesariamente un proceso intercambio de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y

presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. *Kaplan y Norton, (2012).*

Actividades de Apoyo Administrativo

Son aquellas actividades permanentes que coadyuvan al cumplimiento de las actividades técnicas y de producción, las mismas que deben estar orientadas por el principio de reforzamiento de la acción directiva.

Tales actividades están referidas, al asesoramiento, al apoyo administrativo y al control, mediante el uso de diversas técnicas y procesos técnicos que se den por requerimiento del principio de reforzamiento de la acción directiva.

El FODA organizacional

El FODA organizacional es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:

FO = fortalezas / oportunidades

FA = fortalezas / amenazas

DO = debilidades / oportunidades

DA = debilidades / amenazas.

Fortalezas

Para HELLRIEGEL y Otros (2004). Fortaleza representa los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y recursos financieros.

Para VILLACORTA, M(2006) Fortalezas son aspectos internos de la empresa que permiten que esta aproveche una oportunidad o haga frente a una amenaza”.

Se puede concluir que las Fortalezas son todas aquellas actividades que se realizan con un alto grado de eficiencia.

Debilidades

Para HELLRIEGEL y Otros (2004) las debilidades son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y unos obstáculos para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión”.

Para VILLACORTA, M (2004)“Debilidades son aquellas que impiden que la empresa haga frente a una amenaza o aproveche una oportunidad.

Se puede concluir que las debilidades son todas aquellas actividades que se realizan con bajo grado de eficiencia.

Oportunidades

Para HELLRIEGEL y Otros (2004). Oportunidades son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

VILLACORTA, M (2006) por su parte manifiesta que las “Oportunidades son factores del macro entorno que si son aprovechados por la empresa adecuadamente, pueden proporcionarle ciertas ventajas y/o beneficios”.

Se puede concluir que las Oportunidades son todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

Amenazas

Para HELLRIEGEL y Otros (2004) Amenazas son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

Pará VILLACORTA, M (2006)“Amenazas son aquellos factores del macro entorno que pueden afectar la capacidad de la empresa para servir a sus mercados”.

Se puede concluir que las amenazas es todo aquello del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

Análisis FODA

Fortalezas Puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de sus objetivos.	Oportunidades Factores Externos del entorno que proporcionan el logro de objetivos.
Debilidades Puntos débiles, factores propios de la Organización que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos.	Amenazas Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

Cuadro N°1: Análisis FODA

Fuente: Lourdes Munch “Planeación Estratégica”, 2005

Elaborado por: La autora

Misión

Según FISHER, L (2007) “Antes que una empresa pueda aprovechar la diversas oportunidades que se le presentan, debe preguntarse si realmente conoce el negocio al cual se está dedicando. La concentración a esta pregunta debe indicar con claridad no sólo lo referente al negocio, sino estar redactando en tal forma que permita la expansión de la empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y, al mismo tiempo, que le dé dirección hacia algo definido”.

Para HELLRIEGEL y otros (2004) “Misión es el propósito o razón de ser de una empresa; su planteamiento suele responder preguntas básicas como 1) ¿En qué negocio participamos?, 2) ¿Quiénes somos?, 3) ¿Cuál es nuestra intensión?”.

De lo anterior podemos decir que la Misión, es el propósito general de ser de la empresa que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisfacer, qué productos es uno de los elementos principales dentro de un plan estratégico y ésta se estructura bajo los siguientes parámetros:

Respuestas a las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Qué valores respetamos?

Visión

La Visión es otro de los componentes fundamentales de la Planificación Estratégica, para CHARLES Y GARETH,(2005) la Visión “Es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo”.

Para HELLRIEGEL y Otros (2004) “La visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización y apela por lo común al corazón y la razón de sus integrantes. Formular una visión infunde alma al planteamiento de la misión si éste no la tiene.”

De lo anterior se concluye que la Visión, es a futuro, es el camino al que quiere llegar la empresa, es decir el lugar en el cual queremos que se encuentre la empresa en un futuro próximo, simplemente es el punto de conexión entre la organización de hoy y de mañana y ésta se estructura bajo los siguientes parámetros:

Respuesta a las preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de 4 años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajaremos?
- ¿En qué nos diferenciaremos?
- ¿Qué valores respetaremos?

Valores corporativos

SAINZ, J (2009) Los Valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad, en el grupo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores, en la sociedad norteamericana). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados son los propósitos de la misma.

Por ende los valores corporativos constituyen la guía para que la organización cumpla sus objetivos a través de ellos.

Estrategias

NAVAJO, P (2012). Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas
Una Estrategia “es una línea, que indica o plantea como lograr una misión u objetivo para una organización, muestra los pasos fundamentales que una organización debe dar para conseguir los objetivos y lograr ventaja competitiva.

Ventaja competitiva es el “dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recursos o comportamiento que incrementa sus eficiencia y le permite distanciarse de la competencia, se produce básicamente por el liderazgo de costes y diferenciación del producto. Los cuatro elementos o componentes fundamentales de la estrategia son:

- Campo de actividad. Viene dado por los diferentes proyectos que la organización gestiona o quiere gestionar.
- Capacidades distintivas. Se incluyen los recursos (físicos, tecnológicos, financieros, humanos, etc.) y la habilidades presentes o potenciales que controla la organización y con los que puede hacer frente a los retos.
- Ventajas o características diferenciadoras del resto de organizaciones.
- Efecto sinérgico Interrelación entre las diferentes áreas de la organización.
- Las estrategias deben cumplir las siguientes características:
- Consistencia. No debe presentar objetivos y políticas que sean mutuamente inconsistentes.
- Consonancia. Debe suponer una respuesta adaptativa al entorno, así como a los cambios que se puede producir en éste.
- Ventaja. Debe ofrecer la oportunidad de crear y mantener una ventaja en el área de actividad seleccionada.
- Viabilidad. No debe exigir demasiado de los recursos disponibles, ni crear problemas secundarios irresolubles.

Para HELLRIEGEL y Otros (2004) “Las estrategias son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos.”

THOMPSON Y STRICKLAND, (2001) definen estrategia de la siguiente manera: es el patrón de acciones y enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes.

Por lo tanto se puede decir que las estrategias constituyen sencillamente el medio que permite la consecución de los objetivos estratégicos.

Tipos de Estrategias

NAVAJO, P (2012). Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas “en los últimos años se han desarrollado diferentes tipologías para entidades sin ánimo de lucro, que tratan de ver qué tipo de estrategias pueden adoptar una organización”. Algunos de los dilemas estratégicos que debe abordar de una ONG (Organizaciones No Gubernamentales) pueden ser:

- Decidir entre destinar sus recursos a mejorar las condiciones de un grupo muy reducido u ofrecer una pequeña ayuda a un grupo grande.
- Orientación hacia las necesidades de los usuarios o hacia la especialización y experiencia de la propia organización.
- Competencia o colaboración con otras organizaciones.
- Aliviar los efectos o iniciar sobre las causas.
- Especialización o diversificación.
- Orientación hacia la prestación de servicios o hacia la reivindicación y la denuncia.

- Pureza ideológica o cierta flexibilidad.

Una de las clasificaciones más conocidas son las estrategias genéricas de PORTER, M (1982):

- **Liderazgo de Costes.** Estrategia se basa en la obtención de unos servicios o un coste más reducido para un servicio semejante o comparable en calidad, esta estrategia está basada en gran medida en aprovechar la experiencia de la organización.
- **Diferenciación.** Se basa en ofrecer un servicio que sea percibido como único, distinto o exclusivo. La diferenciación puede basarse en la imagen de la organización, la atención, la calidad, el prestigio, etc. Las organizaciones que optan por este tipo de estrategia asumen que sus usuarios o financiadores están dispuestos a pagar más por un producto o servicio distinto a los demás.
- **Especialización.** Consiste en dirigirse a un sector en base a una o más características distintivas: zona geográfica, tipos de usuarios, etc. Se basa en especializarse en un sector muy específico al que se puede atender con más efectividad o eficacia.

Otros tipos de estrategias que podemos emplear son:

- **Crecimiento.** Cuando se trata de mejorar de forma rápida y significativa su posición en su ámbito de actuación.
- **estabilidad.** La organización quiere seguir haciendo aquella que le ha reportado una buena situación. Se asume que lo que ha tenido éxito en el pasado puede continuar teniéndolo en el futuro.
- **Defensa y Retirada.** Cuando ante resultados adversos o ante una evolución desfavorable de su entorno emprende acciones destinadas a minimizar los daños.

Para CUESTA, P (2005) “Desde el punto de vista general la estrategia de diversificación se define como la estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.”

Sobre el contexto podemos entender que la estrategia de diversificación tiene lugar cuando las empresas diversifican o expanden de forma simultánea nuevos productos y/o servicios.

Administración

BATEMAN, S (2009) define la administración como el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente.

Para JOHN, W (2007) la administración es el proceso por el cual se obtiene, despliegue y utilizan los recursos que se requiere para lograr buenos resultados en una organización de manera eficaz y eficiente.

De lo anterior podemos concluir que la administración esta enfoca en lograr todos los objetivos establecidos de la organización y para poder cumplir se debe utilizar el talento humano y otros recursos.

Administración Estratégica

FRED, R (2008).La Administración Estratégica se define “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”.

Para GEORGE, J (2003) La Administración “Es planear, organización dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar la metas de las organización con eficiencia y eficacia”.

Administración del Desempeño

ROBBINS, C (2009) Fundamentos de Administración manifiesta que “es importante que los gerentes consigan que sus empleados alcancen los niveles de desempeño óptimos para la organización. ¿Cómo saben los gerentes que los empleados se están desempeñando como se puede que deben hacerlo?. En las organizaciones, el medio o forma para evaluar el trabajo de los empleados es mediante un proceso de evaluación sistemático del desempeño.

Importancia Social de la Administración

AMARU, A (2009) Fundamentos de Administración manifiesta que aunque el proceso administrativo sea importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el desarrollo de la organización. Estas asumen una trascendencia sin precedentes en la sociedad moderna es una sociedad organizacional.

Las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad. Por ello los administradores competentes recursos sociales básicos. El predominio de las organizaciones y su importancia para la sociedad moderna, así como la necesidad de administradores componentes, justifican y fundamentan el estudio general de la administración.

Actividades de Apoyo Administrativo

Son aquellas actividades permanentes que coadyuvan al cumplimiento de las actividades técnicas y de producción, las mismas que deben estar orientadas por el principio de reforzamiento de la acción directiva.

Tales actividades están referidas, al asesoramiento, al apoyo administrativo y al control mediante el uso de diversas técnicas y procesos técnicos que se den por requerimiento del principio de reforzamiento de la acción directiva y el principal es la planificación.

Desarrollo Profesional del Administrador

HAROLD, K (2010) Administración una Perspectiva Global y Empresarial se emplea en programas a largo plazo para desarrollar la capacidad directiva de una persona.

Desarrollo Organizacional

HAROLD, K (2010) Administración una Perspectiva Global y Empresarial manifiesta que enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de una unidad organizacional importante.

La Planificación

Para JOHN, W (2007).La planificación “consiste en establecer metas y objetivos y convertirlo en planes específicos a sí mismo El proceso de planeación también establece políticas, procedimientos de procedimiento de esta dares, regulaciones y reglas”.

A sí mismo, FRED,R(2008).La planificación se define “ como las actividad de la administración relacionadas con la preparación para el futuro las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de Objetivo, creación de estrategia, el desarrollo de la política y establecimiento de metas”.

Por ende la planeación es una función de administrar la toma de decisiones sobre las metas y las actividades que se realiza en una empresa.

Planificación Administrativa

IBORA, M (2008) Define como la planificación consiste en desarrollar proyectos acerca de las distintas acciones que se pretende realizar para alcanzar los objetivos fijados por la organización.

Para LUNA G. (2008) Determina que quiere ser la empresa, donde se va establecer, cuando va iniciar la operaciones y como lo va lograr.

Por lo tanto se puede concluir que la planificación facilita los instrumentos necesarios para poder determinar quiénes, cuando y de qué forma deben realizar cada una de las actividades necesaria para lograr las metas fijadas.

Gestión Empresarial

La gestión también es conformar a los textos esforzándose en poner de acuerdo la administración con las destreces económicas, financiera y contables.

CAUDE, R y LITTER (2000). Define a la Organización es dar la disposición que hace a las sustancias aptas para vivir; esta definición biológica se aplica a todo organismo colectivo y la empresa en particular. Sin organización, sin adopción de medios a unos fines particulares, no hay existencia, no hay funcionamiento posible.

Por ende la organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social.

Gestión Administrativa

Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Para MUNCH, L (2010) es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Que comprende de una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.

Por ende la gestión administrativa es la capacidad analizar la organización, en cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las irregularidades halladas, por lo

cual se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y para el desarrollo profesional de los Administradores.

Análisis del Ambiente

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal e una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

MICHAEL PORTER (2009) dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compran más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de ese modo superará la recesión.

Clasificaremos este pasó en dos tipos de análisis:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

Análisis externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas".

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlarla organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria.

Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Decisiones Estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

Identificación de Alternativas Estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

Evaluación de Opciones Estratégicas

RICHARD P. RUMELT ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
2. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.

3. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
4. Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos.

Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

Selección de Alternativas Estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización.

Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

Implementación de la Estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional

- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

La evaluación y el control del plan

(Manual Planificación Estratégica, 2009) Tal como se ha dicho, el contar con la mayor cantidad de información posible es un elemento fundamental que posibilita que se tomen decisiones más acertadas de acuerdo a la realidad organizacional y del ambiente en que se desempeña.

Ahora bien, durante el proceso de planificación es muy posible que ocurran hechos no previstos que cambien las condiciones iniciales afectando, con ello, las definiciones formuladas en el plan. Para detectar estas anomalías, es necesario contar con sistemas que provean permanentemente información sobre el estado de evolución del plan en las distintas áreas de la organización.

Es necesario establecer un sistema de control para obtener estos antecedentes con el fin de implementar las medidas que permitan corregirlas para que, de esta manera, se logren los resultados deseados.

Por otro lado, es importante generar mecanismos de evaluación que permitan verificar el cumplimiento de los resultados previstos estableciendo, en caso contrario, las causas por las cuales no se lograron, detectando responsables y los distintos costos que ello significa, sobre todo en relación con el logro de los objetivos definidos en el plan.

(Cerrud, 2002) Por ello, es importante realizar evaluaciones y controles de manera permanente, ya que “a medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas”

Considerando lo anterior, se realizará una descripción sobre los principales aspectos que deben tomarse en cuenta para la realización de la evaluación y control sobre el plan.

La Evaluación

La evaluación del plan es un proceso que permite, básicamente, comprobar el logro de los resultados deseados en comparación a los resultados logrados, y determinar las brechas existentes entre éstos, qué aspectos de la planificación fallaron y quiénes son los responsables de dichas fallas.

El Control

Son distintas las modalidades de control que existen en las organizaciones. Sin embargo, para contribuir al éxito del plan es conveniente realizar una que enfatice la importancia del logro de los resultados deseados más allá de los procedimientos que se realizaron para obtenerlos, ya que lo importante es que el plan cumpla su propósito, es decir, que facilite el logro de los objetivos que la organización se ha propuesto conseguir.

A continuación, se describirán los principales aspectos que caracterizan al Control de Gestión, como una herramienta que permite obtener la información necesaria sobre la evolución de los procesos relacionados con el cumplimiento de los objetivos, con el fin de introducir a tiempo, si es necesario, las medidas correctivas que permitan encauzarlos hacia el logro de ellos.

Objetivos

A través del Control de Gestión, se persigue hacer énfasis en la importancia que tiene el logro de los objetivos que se han establecido, independientemente de si las actividades que se realizaron para conseguirlos, corresponden a las que se habían definido para tal propósito.

De acuerdo con Araya, el Control en sí persigue los siguientes objetivos:

- “Mejorar la calidad de los procesos y resultados;
- Enfrentar el cambio;
- Producir ciclos más rápidos y a la medida;
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo” (Araya, 2005b)

Características

Para que el Control de Gestión cumpla con sus objetivos es necesario, en primer lugar, conocer las principales características que identifican a esta herramienta. De acuerdo con Araya, el Control de Gestión:

- “Debe ser observado como un instrumento de Dirección, para lograr que ocurra lo que se desea y se ha planteado en la organización; Es un sistema que apoya la labor directiva por cuanto posee la capacidad de impactar y transformar el futuro de la organización;
- Requiere utilizar información periódicamente y no por vía excepcional;
- La información que utiliza el Control de Gestión es esencialmente cuantitativa;
- La información que utiliza el Control de Gestión puede provenir de fuentes internas y externas;
- Pretende monitorear globalmente lo que está ocurriendo en la organización, aunque no debe ser una simplificación inútil;
- Los indicadores que considera el Control de Gestión deben ser verdaderos sensores o alarmas de lo que se debe controlar prioritariamente”

En segundo lugar, es necesario entender el Control de Gestión desde una perspectiva amplia lo que, de acuerdo con Araya, implica que:

- El control es realizado por todos los miembros de la organización y no sólo por los destinados específicamente a esa función;
- Debe buscar orientar el comportamiento de los miembros de la organización hacia el logro de sus objetivos;
- Deben contemplarse tanto mecanismos formales e informales para su realización;
- Debe ser un sistema flexible, que incorpore aspectos particulares que pueden influir en el logro del objetivo y;
- Debe considerar los datos provenientes de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos.

En tercer lugar, deben considerarse los distintos elementos que conforman un Sistema de Control, de tal manera de generar uno que sea capaz de cumplir con sus objetivos. Al respecto, Castillo señala que un Sistema de Control debe incluir un:

- “Marco o contexto del control: Constituido por el Entorno en el cual el sistema debe operar, la Estrategia que se requiere implantar y las características de la Organización en la cual se va a aplicar.
- Proceso de Control: Pasos que es necesario seguir para realizar el control. Selección de instrumentos e indicadores, definición de metas, medición de los resultados (sistema de información) y evaluación del desempeño con el propósito de obtener feedback e introducir acciones correctivas.
- Instrumentos para el control: Componente “duro” del Sistema de Control de Gestión que posibilita el seguimiento de la estrategia y de su implantación, a través del empleo de instrumentos financieros (sistemas de costos, y planes de negocios,

entre otros) y, especialmente, de sistemas de evaluación integral de la gestión o del desempeño organizacional”

Según la misma autora, un “sistema de control de la gestión está constituido, en lo instrumental, por uno o más instrumentos financieros, y por un conjunto estructurado de indicadores orientados a evaluar, en forma periódica y sistemática, el logro de un conjunto de objetivos claves para el éxito organizacional”.

Finalmente, en cuarto lugar, es necesario establecer los criterios que el Sistema de Control puede adoptar para la evaluación de las actividades que se realizan en la organización. Para esto es necesario considerar la importancia y el tipo de objetivos que se desean lograr, ya que ello permite determinar cuál de estos tres criterios es de mayor importancia.

- **Eficacia:** Determina los impactos que lograron los resultados obtenidos y si se ajustan a lo definido en los objetivos.
- **Eficiencia:** Permite comprobar el logro de los resultados en relación a los recursos que se necesitaron para tal efecto y; **Efectividad:** Busca comprobar el impacto efectivamente logrado de acuerdo a los propósitos definidos en el objetivo.

- **Marco Conceptual**

Administración.- Es la determinación de los objetivos y políticas de una organización.

Atención: Cuidado, esmero, vigilancia de hacia una persona, animal o cosa.

Cliente: Customer, persona que consume un bien o servicio determinado

Comercialización: Mercadeo, planificación, exploración de maneras de comercializar productos o servicios.

Consumidor: Derrochador, gastador, comprador, persona que adquiere un bien o servicio definido.

Descriptor: Determinante, significado que permite entender las cosas.

Efectividad: Garantía, certeza, seguridad, firmeza.

Estrategias: Táctica, maniobra, arte de buscar alternativas distintas para la solución de problemas.

FODA.- Es una herramienta sencilla que le permite analizar la situación actual de su negocio y obtener conclusiones que le ayuden a ser mejor en el futuro. Implica que reconozca los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas en su empresa.

Garantizar: Avalar, certificar, probar que un objeto tiene una garantía determinada o indeterminada.

Gestión.- La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Negocios: Acción, oficio o dependencia, actividad económica que brinda beneficios monetarios.

Planes: Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Programas: Puede ser entendido como el anticipo de lo que se planea realizar en algún ámbito o circunstancia; el temario que se ofrece para un discurso; la presentación y organización de las materias de un cierto curso o asignatura; y la

descripción de las características o etapas en que se organizan determinados actos o espectáculos artísticos.

Proyectos: Es un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que intentan cumplir con un fin específico. Por lo general, se establece un período de tiempo y un presupuesto para el cumplimiento de dicho fin, por lo que se trata de un concepto muy similar a plan o programa.

Responsabilidad.- hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico.

2.3. IDEA A DEFENDER

El desarrollo de una planificación estratégica, mejorara los procesos administrativos en la Fundación Emanuel de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo en periodo 2014-2018.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Planificación Estratégico.

2.4.2. Variable Dependiente

Procesos Administrativos

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La Investigación tendrá la modalidad Cuanti-cualitativa

3.2.TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Exploratoria, y descriptivo.

3.3.POBLACIÓN Y MUESTRA

La población a ser encuestada son los dirigentes de la fundación, no se aplico la muestra ya que mi población objetivo representan cuatro personas, a pesar de que la fundación tiene setenta niños en la institución, pero aquellos solo conocen acerca de los servicios que presta la fundación por lo que no se les aplico a ellos la encuesta.

La población constituyen los socios de la fundación, los mismos que colaboran en la institución y sus beneficiarios.

DETALLE	CANTIDAD
Directivos	4
Beneficiarios	70
Total	74

CuadroN°2: Población

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La autora

Sin embargo por ser niños recogidos de las calles, estos no conocen más que los servicios que presta la fundación, por lo que no se considera sus reflexiones en la presente planificación estratégica.

3.4.MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

A. Métodos

Analítico.- se utilizó para realizar el análisis interno y el análisis externo de la fundación

Deductivo.- se utilizó para realizar la matriz de las probabilidades de ocurrencia y de impacto y luego realizar la matriz del perfil estratégico y determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y a partir de estas determinar las estrategias.

Inductivo.- se utilizó para realizar las conclusiones y recomendaciones.

B. Técnicas de investigación

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

Encuesta.- se utilizó para aplicar mediante un cuestionario de preguntas a todos los dirigentes de la organización con el fin de recolectar sus opiniones con respecto al funcionamiento de la fundación.

Revisión de bibliografía.- esta técnica se utilizó para recolectar la información de varios actores para que los argumentos sean seguros y confiables.

3.5.RESULTADOS

Tabulación de cuestionario para directivos de la fundación Emanuel

1. ¿Ha realizado la fundación una planificación estratégica?

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	0	0
2	No	4	100
	TOTAL	4	100

Cuadro N°3: se ha realizado planificación estratégica

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

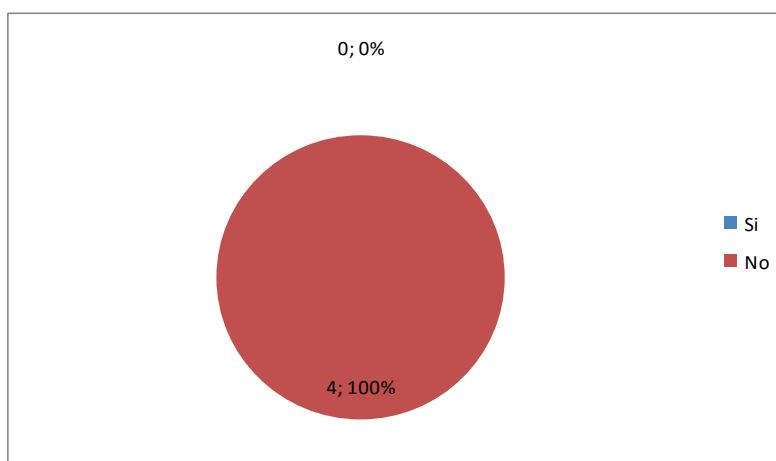


Gráfico N°3: Planificación estratégica

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

De los directivos encuestados el 100% responden que no se ha realizado una planificación estratégica en la fundación, por lo que podemos decir que la fundación se encuentra muy interesada en que se realice una planificación estratégica, para que de esta forma los miembros de la fundación se encuentren motivados.

2. ¿Cuenta la organización con estrategias que le permitan lograr los objetivos propuestos?

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	0	0
2	No	4	100
	TOTAL	4	100

Cuadro N°4: Estrategias

Fuente: Fundación Emanuel.

Elaborado por: La Autora.

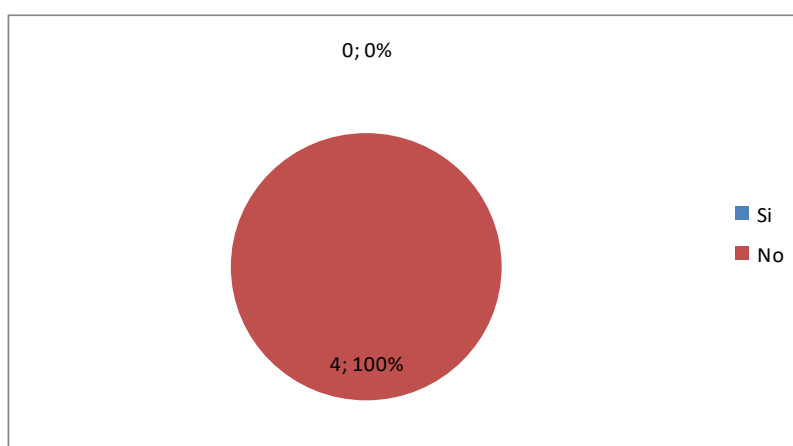


Gráfico N°4: Estrategias para lograr los objetivos

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

De los directivos encuestados el 100% dicen que no cuenta la organización con estrategias que le permitan lograr los objetivos propuestos, por lo que diremos que la fundación necesita tener estrategias para que se puedan llevar a cabo todos los objetivos propuestos, y de esta manera la fundación se encuentre por buen camino.

3. ¿Las metas de la organización son claras y alcanzables?

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	4	100
2	No	0	0
	TOTAL	4	100

Cuadro N°5: Metas Claras de la Organización

Fuente: fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

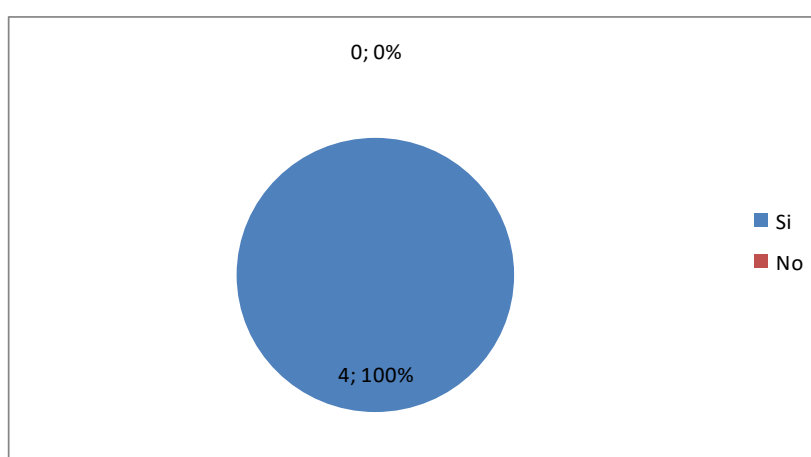


Gráfico N°5: Metas de la organización

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

Al observar la gráfica podemos decir que el 100% de los dirigentes encuestados responden que si que las metas de la organización son claras y alcanzables, por lo que podemos decir que los miembros de la fundación se encuentran motivados porque si tienen metas claras y saben que se pueden alcanzar a largo plazo.

4. ¿Ha realizado la fundación en los últimos años un sistema de control?

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	4	100
2	No	0	0
3	Desconozco	0	0
	TOTAL	4	100

Cuadro N°6: sistema de control

FUENTE: fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

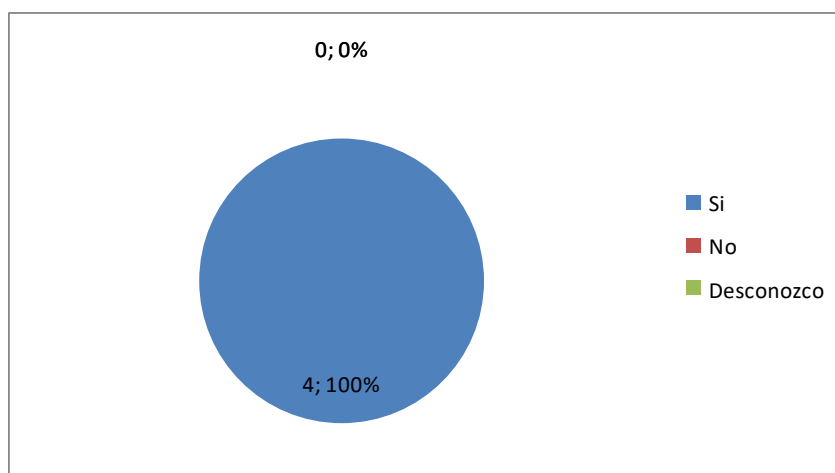


Gráfico N°6: Sistema de control

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

De los dirigentes encuestados el 100% dicen que si ha realizado la fundación en los últimos años un sistema de control, por lo que manifestamos que los miembros de la fundación si se encuentran preocupados por lo que pasa en su organización.

5. ¿Se encuentran vigentes la misión y la visión de la organización?

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	4	100
2	No	0	0
3	Desconozco	0	0
	TOTAL	4	100

Cuadro N°7: vigencia de la Misión y visión

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

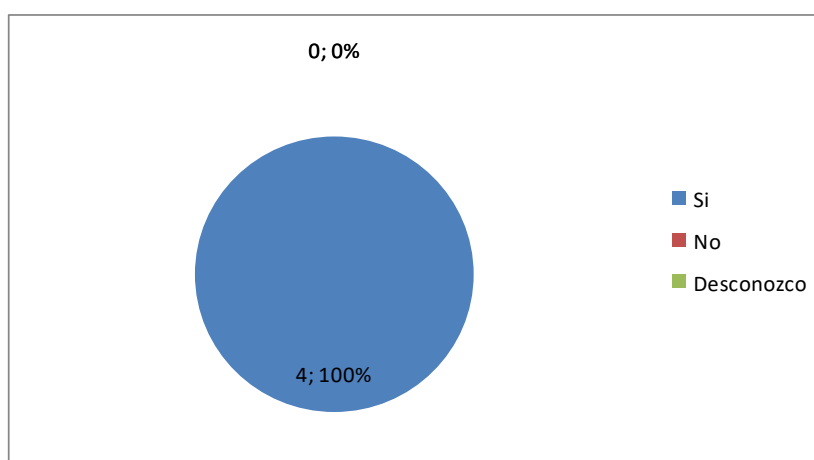


Gráfico N°7: vigencia de la Misión y visión

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

El 100% de los dirigentes encuestados responden que si se encuentran vigentes la misión y la visión de la organización, por lo que puedo manifestar que la fundación se encuentra en buen camino, manteniendo en claro la visión y misión por la que fue creada la misma.

6. ¿Existe en la fundación un sistema de selección del TT.HH.?

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	0	0
2	No	4	100
3	Desconozco	0	0
	TOTAL	4	100

Cuadro N°8: sistema de selección del TT.HH

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

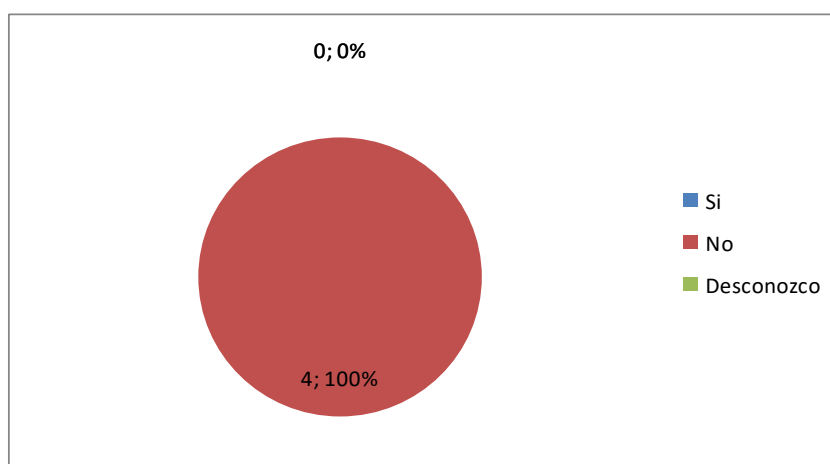


Gráfico N°8: sistema de selección del TT.HH

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

Al observar la gráfica podemos decir que el 100% de los dirigentes encuestados responden que no existe en la fundación un sistema de selección del TT.HH, por lo que diría que la fundación se encuentran preocupado, porque necesitan personal que se idónea con los puestos que tienen que ocupar.

7. ¿Se realizan informes de rendimiento en la fundación?

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	0	0
2	No	4	100
3	A veces	0	0
	TOTAL	4	100

Cuadro N°9: rendimiento en la fundación

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

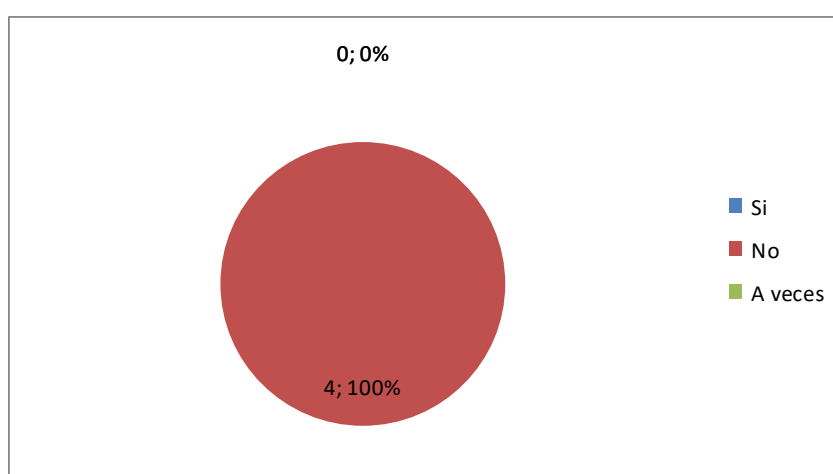


Gráfico N°9: rendimiento en la fundación

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

El 100% de los dirigentes encuestados responden que no se realizan informes de rendimiento en la fundación, por lo que diría que los miembros de la fundación se encuentran preocupados, ya que no tienen informes de cómo se encuentra su organización.

8. ¿Se llevan a cabo controles periódicos y finales de las acciones realizadas en la Fundación?

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	0	0
2	No	4	100
3	A veces	0	0
	TOTAL	4	100

Cuadro N°10: Controles periódicos y finales

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

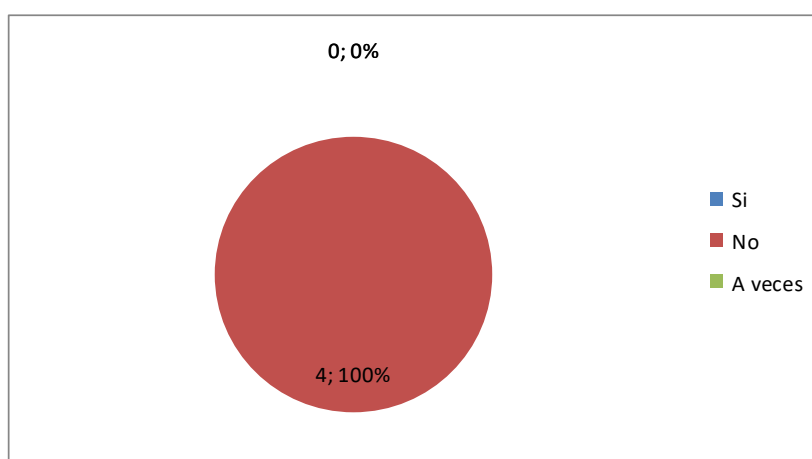


Gráfico N°10: Controles periódicos y finales

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

De los dirigentes encuestados el 100% dicen que no se llevan a cabo controles periódicos y finales de las acciones realizadas en la Fundación, por lo que manifiesto que los miembros de la fundación se encuentran con preocupación ya que no tienen un control adecuado de como se está llevado la fundación.

9. ¿Se promueve la participación de todos los miembros de la fundación en la toma de decisiones?

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	0	0
2	No	0	0
3	A veces	4	100
	TOTAL	4	100

Cuadro N°11: participación de todos los miembros

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

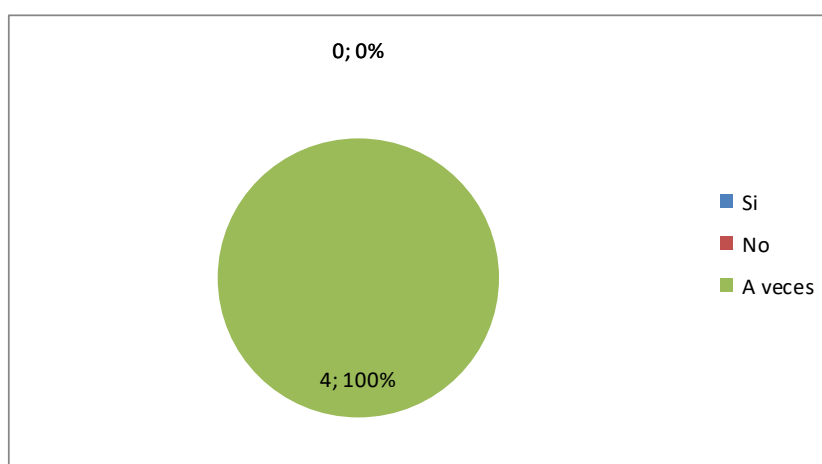


Gráfico N°11: participación de todos los miembros

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

De los dirigentes encuestados el 100% responde que a veces se promueve la participación de todos los miembros de la fundación en la toma de decisiones, por lo que manifiesto, que la fundación debería realizar charlas, conferencias en donde se motivó a los miembros a participar en la toma de decisiones de la organización a la que pertenecen.

10. ¿Se cuenta con un presupuesto anual en la Fundación?

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	4	100
2	No	0	0
	TOTAL	4	100

Cuadro N°12: presupuesto anual

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

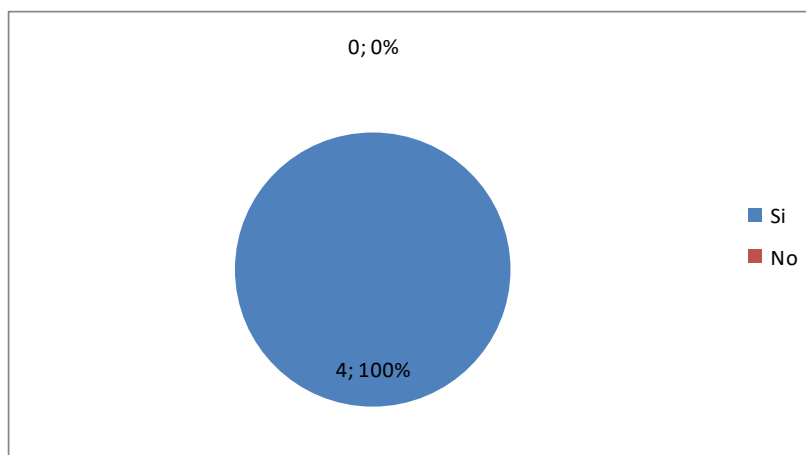


Gráfico N°12: presupuesto anual

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

El 100% de los dirigentes de la fundación, dicen que si se cuenta con un presupuesto anual, por lo que diría que la fundación si cuenta con un presupuesto el mismo que sirve para pagar todos los gastos realizados en la organización.

11. ¿Se cuenta con estados financieros acorde a los requerimientos de la fundación?

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	0	0
2	No	4	100
	TOTAL	4	100

Cuadro N°13: estados financieros acorde

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

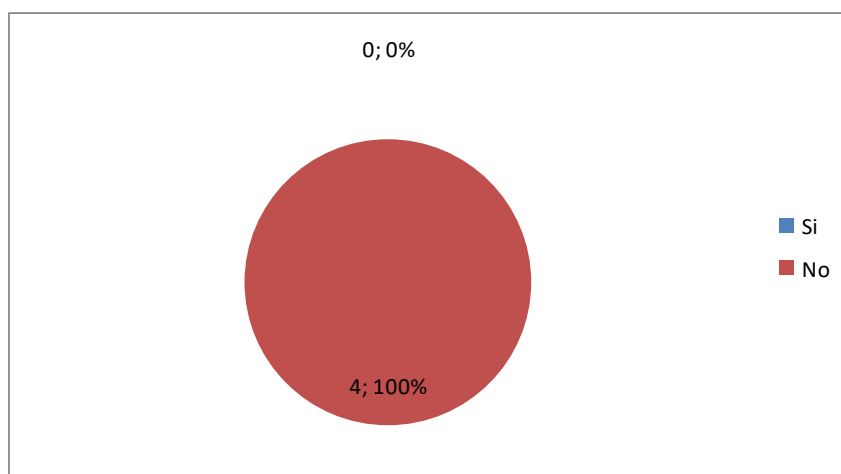


Gráfico N°13: estados financieros acorde

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

El 100% de los dirigentes encuestados dicen que no se cuenta con estados financieros acorde a los requerimientos de la Fundación, por lo que diría que los miembros de la fundación se encuentran preocupados porque no existe un verdadero control financiero de la fundación.

12. Cuenta la fundación con:

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Planes	4	100
2	Programas	0	0
3	Proyectos	0	0
	TOTAL	4	100

Cuadro N°14: Planes, Programas y proyectos

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

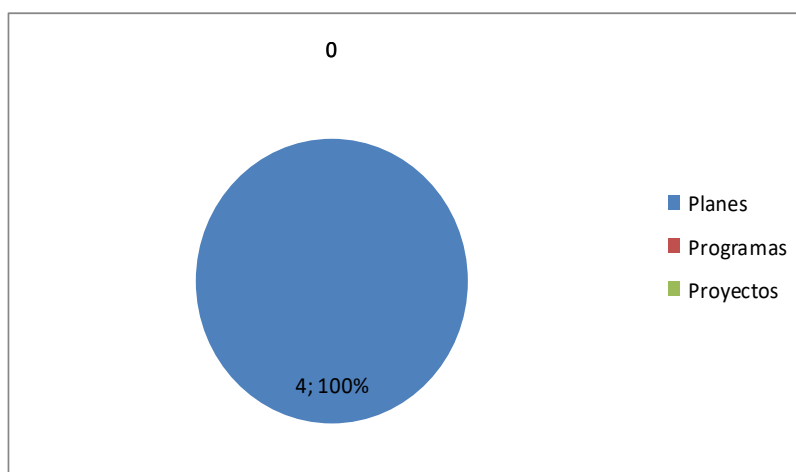


Gráfico N°14: Planes, Programas y proyectos

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

De los dirigentes encuestados el 100% dicen que si existen planes para la fundación, por lo que manifiesto que la fundación si cuenta con planes, los mismos que si se los puede realizar para el bienestar de todos los miembros de la fundación.

13. ¿Usted cree que con la aplicación de la planificación estratégica mejoraría los procesos administrativos?

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	4	100
2	No	0	0
	TOTAL	4	100

Cuadro N°15: mejoraría los procesos administrativos

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La autora

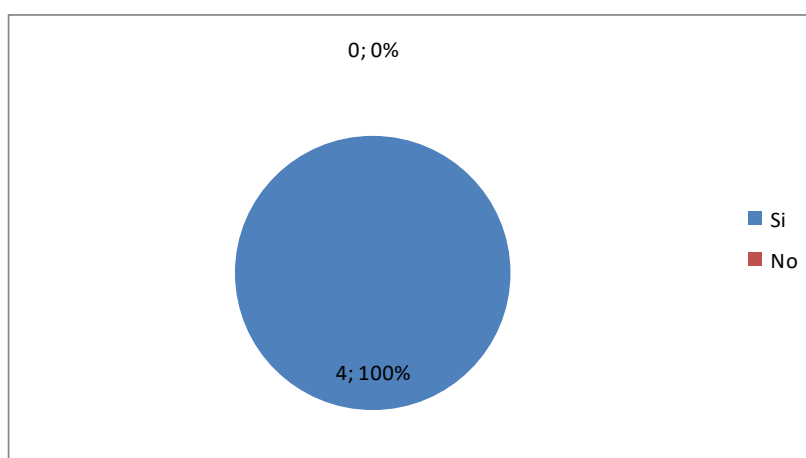


Gráfico N°15: mejoraría los procesos administrativos

Fuente: Fundación Emanuel

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

Al observar la gráfica podemos decir que el 100% de los encuestados dicen que la fundación Emanuel podría mejorar los procesos administrativos al aplicar la planificación estratégica.

3.6.VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

La idea a defender se sustenta en las preguntas 1,2 y 13 básicamente, por lo que se puede afirmar que “El desarrollo de una planificación estratégica, mejorará los procesos administrativos de la Fundación Emanuel de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo en periodo 2014-2018”.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TITULO

Planificación Estratégica de la Fundación Emanuel de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Año 2014-2018.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Identificación de la organización

La fundación Emanuel se dedica a la protección de niños con alto riesgo de vulnerabilidad como son niños huérfanos, abandonados, de bajos recursos económicos entre otros.

La Fundación

1.- RAZON SOCIAL: FUNDACIÓN EMANUEL.

2.- TIPO: ONG

3.- UBICACIÓN:

✓ **País:** Ecuador.

✓ **Zona:** Centro.

✓ **Región:** Sierra.

✓ **Provincia:** Chimborazo.

✓ **Cantón:** Riobamba.

✓ **Parroquia:** Lizarzaburú.

✓ **Dirección:** Panamericana sur Km 3 ^{1/2}.

La fundación Emanuel, se constituye como persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, se sujeta a las disposiciones tipificadas en el título XXX del Código civil., creada ACUERDO No. 266

DOCTOR GERARDO CHACÓN PADILLA
DIRECTOR PROVINCIAL DEL MIES-CH

CONSIDERANDO

QUE, de conformidad con lo prescrito en el numeral 13 del Art. 66 de la Constitución Política de la República, el Estado Ecuatoriano reconoce y garantiza a los ciudadanos el derecho a asociarse, reunirse y manifestar en forma libre y voluntaria con fines pacíficos.

Que, según el Art. 567 del Código Civil, corresponde al Presidente de la República, aprobar Personerías Jurídicas que se constituyen de conformidad con las normas del Título XXX, del Libro I, del citado cuerpo legal.

Que, de conformidad con el Art. 17 del estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, el señor Ministro es competente para el despacho de los asuntos inherentes a esta Cartera de Estado.

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 0264, publicado en el Registro Oficial No. 346 de 31 de Agosto de 2006, el Ministerio de Bienestar Social emitió el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos.

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 1667 de fecha 30 de Noviembre del 2000 publicado en el Registro Oficial No. 279 de fecha 7 de marzo del 2001, se desconcentran y descentralizan funciones, delegándose a la Dirección Provincial de Chimborazo, aprobar Estatutos y conceder Personería Jurídica.

Que, la señorita Josefina Flores Presidenta de la FUNDACION “EMANUEL”, con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo ha presentado la documentación para que se apruebe el Estatuto y conceda Personería Jurídica.

Que, el Dr. Gerardo Chacón Director Provincial del Ministerio de Inclusión Económica y Social de Chimborazo, autoriza al Departamento del Proceso Legal, a fin de atender lo solicitado, por tanto revisada y analizada la documentación de la mencionada organización por el Lcdo. Fausto Maggi y al cumplir con los requisitos, establecidos en el Decreto Ejecutivo No. 982 de 25 marzo de 2008, Publicado en el Registro Oficial no. 311 de 8 de abril de 2008 que contiene reformas al Reglamento para la aprobación, reformas y codificaciones de Fundaciones y Corporaciones, Informa favorablemente para la concesión de personalidad jurídica.

En uso de las atribuciones que le confiere la Ley:

ACUERDA

ART.1.- Aprobar el Estatuto y conceder Personalidad Jurídica a la FUNDACIÓN “EMANUEL”, con domicilio en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

ART. 2.- Registrar en calidad de socios fundadores a las siguientes personas:

1. CIFUENTES AGUIRRE PABLO RODOLFO	1001695483
2. FLORES ARRIETA JOSEFINA	1703049229
3. GALLEGOS LEÓN JOSÉ IGNACIO	0601823081
4. INCA PÉREZ JENNY GEOCONDA	0602383655
5. MASALEMA CAZA RAMÓN ERNESTO	0602119539
6. VELARDE FLORES MARTHA MARIA	0601373681

SON: SON SEIS SOCIOS REGISTRADOS

ART. 3.- Disponer que la FUNDACIÓN “EMANUEL”, con domicilio en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, dentro de 15 días posteriores al presente Acuerdo, Registre la Directiva y dentro de los 60 días haga aprobar su Reglamento Interno en Asesoría Jurídica de esta Cartera de Estado.

ART. 4.- Reconocer a la Asamblea General de Socios como la máxima autoridad y único organismo competente para resolver los problemas internos de la fundación.

ART. 5.- La solución de los conflictos que se presentaren al interior de la Asociación, y de éstas con otras, deberán ser resueltos de conformidad con las disposiciones estatutarias, y, en caso de persistir, se someterán a la Ley de Arbitraje y mediación, Publicada en el Registro Oficial No. 145, de Septiembre 4 de 1997.

La veracidad de los documentos emitidos en el Acuerdo Ministerial es de exclusiva responsabilidad de los peticionarios, de comprobarse su falsedad en los mismos. La DPMIES-CH, se reserva el derecho de dejar sin efecto el presente Acuerdo Ministerial.

La Organización tiene la obligación de registrar en esta Cartera de Estado, el ingreso, separación o expulsión de los socios; caso contrario éstos no podrán participar en el proceso electoral.

La Asociación, en cada año calendario tiene la obligación de presentar a esta Cartera de Estado, las Actas de Asambleas, informes económicos y memorias aprobadas, y toda clase de informes que se refieran a sus actividades.

El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de la publicación en el Registro Oficial.

Riobamba, a 24 de marzo de 2009

Dr. Gerardo Chacón

DIRECTOR PROVINCIAL DEL MIES-CH.

DIAGNOSTICO

Análisis interno

Las variables que se han podido observar para poder estructurar el medio interno están en torno a un análisis administrativo y estas son:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Procesos Administrativos				
Planificación	La Fundación no ha establecido metas claras en base a: planes , programas, proyectos y presupuestos	Se desconocen las capacidades reales de la organización con respecto a su servicio		X
Organización	Se ha logrado un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad.	Se tiene claro quien hace, que y quien reporta a quien.	X	
Dirección	Se consideran los esfuerzos esenciales de aquellos que integran la organización.	Se incentiva al trabajo con sentido de pertenencia y pertinencia	X	
Control	No se realiza un monitoreo continuo del rendimiento y el desempeño de cada	Desorden en el trabajo		X

	empleado a fin de verificar si ellos están realizando su trabajo correctamente.			
Talento Humano				
Actitud	No existe una actitud de pertenencia y pertinencia adecuadas	Un trabajador que no tiene sentido de pertenencia y pertinencia con la Fundación no debería trabajar en ella.	X	
Servicio a los Beneficiarios				
Calidad del servicio	Cuenta con personal altamente capacitado en todas las áreas	Debería continuar con capacitaciones		X

Fuente: Factores internos de la organización

Elaborado por: La Autora

Análisis externo

El ambiente externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos: fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan en forma directa o indirecta a la fundación Emanuel de la ciudad de Riobamba. Cuando cualesquiera de estos elementos afecta directamente, de forma positiva o negativa, el desempeño general o de algunas actividades de la organización, nos encontramos frente a un “factor crítico externo” que deberá ser considerado en los escenarios, en los objetivos, políticas y alternativas de cambio o consolidación.

El análisis del medio externo, se realiza considerando dos tipos de variables: direccionadas y no direccionadas. Las variables direccionadas son las oportunidades y amenazas; y, las variables no direccionadas, los aliados y oponentes.

Para que el análisis sea más exhaustivo, al medio externo se lo divide en varios entornos de influencia:

- Económico,
- Social,
- Político,
- Cultural,
- Legal,
- Científico-tecnológico y,
- Ecológico, entre los más relevantes.

Factores económicos

Los últimos años se han producido muchos cambios, empezando por las políticas y leyes estatales, tasas de interés, inflación, canales de distribución entre otras que ha vulnerado la capacidad de compra y de consumo de la población.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
E1 Empleo	Ascendente	Pobreza y migración controlados Incremento del nivel de vida de las personas	Generar fuentes de empleo.	Presidente de la Fundación
E2 Impuestos	En incremento	Los costos se incrementan.	Los precios de los servicios aumentan frecuentemente.	Participantes Presidente de la Fundación Proveedores SRI
E3 Inflación	Variable – Estable	Estabilidad en los Costos de Producción.	Estabilidad aparente en precios.	Clientes Presidente de la Fundación

				Gobierno Proveedores
E4 PIB	Ascendente	La producción y las fuentes de empleo sufren Cambios.	A pesar de las variaciones del PIB mantener la producción – prestación de servicios y el empleo estable.	Gobierno Sector comercial internacional Sector empresarial
E5 Renta	Inestable	No se tiene capacidad adquisitiva - distracción, ni de ahorro. Las condiciones de vida no son buenas.	Inconformidad con los ingresos, por lo que las personas deben buscar otros empleos despreocupándose de la familia y vida personal.	Gobierno Beneficiarios Proveedores

Cuadro N°16: factores económicos

Fuente: Indicadores económicos Banco central

Elaborado por: La autora

Factores políticos

En los últimos años el Ecuador ha tenido un gobierno que ha logrado frenar la crisis y desorden político.

Las políticas gubernamentales equivocadas, el dar largas a leyes fundamentales, han quedado en el pasado, fortificando el frágil sistema productivo y comercial de medianas y pequeñas y organizaciones sin fines de lucro.

El cambio de políticas que se van aprobando en la Asamblea Nacional Constituyente constituyen un gran apoyo para que las organizaciones vayan tomando impulso en el país, consiguiendo con esto que las organizaciones vayan logrando competitividad local y nacional.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
P1 Código de Trabajo	Regulador	Obliga a dar trato y salarios justos a los empleados.	Respetar las disposiciones de este Código para no contravenir la Ley.	Miembros de la fundación Poder Legislativo
P2 Estabilidad Política	Estable	Credibilidad en el país. Inversión extranjera se atraído lo que beneficia la accesibilidad a bienes y servicios.	Elección adecuada de nuestros gobernantes.	Estado Miembros de la Fundación
P3 Legislación	Regulador	Dictaminan normas que no permitían una adecuada conducción y proceder de la organización.	Cumplir con las leyes del Estado y con reglamentos de la organización.	Gobierno Miembros de Fundación
P4 Ley del consumidor	Regulador	Dictaminan normas que facilitan la conducción de las empresas comercializadoras de bienes y servicios	Conocer esta Ley y así poder aceptarla y cumplirla.	Miembros de la Fundación Poder Legislativo
P5 Política económica.	Inestable	Los objetivos de la política económica como son la inflación, el desempleo, el crecimiento, y presupuesto público, no son manejados de manera correcta y adecuada generando un nivel de endeudamiento en nuestro país.	La Presidencia de la Fundación Ayuda a mitigar los estragos de la pobreza provocada por las variables macro económicas	Estado Presidente de la Fundación
P6 Política Fiscal.	Inestable Inequidad	Se está construyendo un país en función de una cultura tributaria.	Contribuir con la cultura tributaria, solicitando comprobantes y facturas en las transacciones que realiza la fundación	Contador de la Fundación Estado Presidente de la Fundación. Proveedores

Cuadro N°17: Variables de carácter político

Fuente: Constitución de la república 2008

Realizado por: La autora

Factores demográficos

La densidad y velocidad del aumento demográfico son factores que también afectan a las ciudades. La población urbana está creciendo a una velocidad impresionante; cuatro veces mayor que la rural. INEC, (Censo de población y vivienda 2010)

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
D1 Migración	Ascendente	Mayor demanda de los servicios en la ciudad de Riobamba	Mantener los servicios para que las personas cuenten con los servicios de la fundación Emanuel	Presidente de la Fundación
D2 Crecimiento de la población	Ascendente	Mayor cantidad de personas que pueden demandar los servicios de la fundación	Contar con todo lo necesario para poder atender a la mayor cantidad de niños, jóvenes y adultos vulnerables que acuden a la fundación.	Presidente de la Fundación

Cuadro N°18: Variables Sociales

Fuente: Indicadores demográficos Banco central

Realizado por: La autora

Factores naturales

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
EC1 Clima	Incontrolable	Afecta al rodaje de los vehículos, se producen daños en las carreteras y deslaves.	Prever para que los choferes manejen con cuidado y así evitar accidentes.	Presidente de la Fundación
EC2 Contaminación	Alta	Envolturas, empaques y embalajes generan impacto ambiental.	Concientizar a clientes sobre el tratamiento de envolturas	Presidente de la Fundación Socios estratégicos

Cuadro N°19: Variables Naturales

Fuente: Ministerio del Ambiente

Elaborado por: La autora

Factores sociales.

En la actualidad se han perdido los valores morales de la sociedad como es el respeto, honestidad, trabajo; éstos sin duda afectan la calidad de vida de las personas.

FACTOR	COMPORTAMIE NTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
S1 Calidad de Vida	Baja	Las condiciones de salud, vivienda, educación, etc. de las personas no son adecuadas.	Pagar un salario justo para que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.	Presidente de la Fundación Gobierno
S2 Cambios en la familia	Ascendente	Inestabilidad en el núcleo familiar, producido por la migración y la pobreza.	Dar servicios de albergue, salud y alimentación a niños, jóvenes y adultos en desgracia	Presidente de la Fundación Gobierno central
S3 Defensa del consumidor.	Estable	Mayor protección de los derechos del consumidor	Respetar y cumplir la ley de Defensa del consumidor.	Presidente de la Fundación
S4 Grado de Formación	Estable	Regular nivel cultural.	Preocuparse por la educación de los colaboradores.	Comisión de Educación Presidente de la Fundación
S5 Salario unificado	Estable	Equidad en Salario	Personal con salarios satisfechos	Presidente de la Fundación
S6 Valores Sociales	Estable	Mejora la cultura organizacional	Preocupación y fortalecimiento por los valores de cada uno de los colaboradores.	Presidente de la Fundación

Cuadro N°20: Variables Sociales

Fuente: INEC datos 2010

Elaborado por: La autora

Prioridades de factores externos de la fundación Emanuel

Este punto se utiliza para escoger a los factores estratégicos externos más importantes de la Fundación Emanuel. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	D2 E3, T2, T3,S1	P2,P3, P5, P6	
	MEDIA	D1, E1, E2,, E4, E5, T4, EC1, S5	P1, P4, T1, EC2, S2, S3, S6	
	BAJA			
		ALTO	MEDIO	BAJO
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Cuadro N°21: Cuadro de Probabilidades

Fuente: Factores del Macro Entorno

Elaborado por: La autora

PRESENTACIÓN DEL PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)

FACTOR	CALIFICACION DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMA L E	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza		Opor.	Gran Oportun.
Renta					
Empleo					
Impuestos					
Inflación					
PIB					
Tasas de interés.					
Estabilidad Política.					
Política económica.					
Política Fiscal.					
Legislación.					
Distribución Geográfica.					
Crecimiento de la población.					
Medios tecnológicos.					
Personal especializado.					
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.					
Investigación y desarrollo.					
Clima.					
Contaminación.					
Grado de Formación.					
Defensa del consumidor.					
Cambios en la familia.					
Valores Sociales.					
Calidad de Vida.					
Salario unificado					

Cuadro N°22: Perfil externo

Fuente: Matriz de prioridades de factores externos

Elaborado por: La autora

IMPACTO				
AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
Gran Amenaza	Amenaza	E	Opor.	Gran Oportun.
0	6	9	6	3

Cuadro N°23: Perfil estratégico externo

Fuente: Matriz de prioridades de factores externos

Elaborado por: La autora

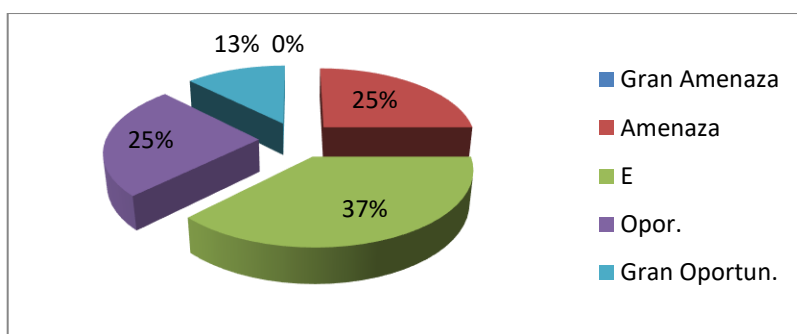


Gráfico N°16: Perfil estratégico externo

Fuente: Matriz de prioridades de factores externos

Elaborado por: La autora

Análisis:

Aquí se puede observar un grupo grande de situaciones normales que deberán ser aprovechadas, al igual que las oportunidades, y es necesario neutralizar las amenazas que al no ser muchas se espera minimizar su impacto y no sea evidente su participación en la fundación.

ANALISIS FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura para prestar servicios ✓ Perteneciente a una red de apoyo internacional (Alemania) ✓ Convenios con instituciones Públicas y privadas ✓ Capacidad de administrar los conflictos. ✓ Equipo técnico capacitado 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disposición de empleados en el mercado ✓ Facilidad de obtener los servicios en el mercado ✓ La ubicación de la fundación facilita el desplazamiento hacia parroquias de la misma. ✓ Las personas son más instruidas y se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías ✓ Nuevas tecnologías para equipos y transportes.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con una planificación estratégica ✓ No cuenta con estados financieros ✓ No existe un sistema de selección del talento humano ✓ Recursos económicos limitados ✓ No se cuenta con programas ni proyectos. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento y/o creación de impuestos ✓ Comportamiento del clima, afecta al proceso de distribución ✓ Incremento de la inflación, menos capacidad adquisitiva; ✓ La desintegración familiar; ✓ Preocupación por las erupción volcánica

Fuente: Fundación Emanuel.

Elaborado por: La autora

DIRECCIONAMIENTO

- **Misión**

Somos un equipo líder de personas que contribuimos con la protección de las personas con altos índices de vulnerabilidad especialmente niños y niñas del cantón Riobamba a quienes apoyamos en sus necesidades procurando darles una atención integral.

- **Visión**

La fundación Emanuel de la Ciudad de Riobamba es líder de su mercado en imagen, participación, servicios de calidad, enfoca su esfuerzo hacia niños y niñas con alto grado de vulnerabilidad, anticipándose a sus necesidades, desarrolla a sus miembros, y otorgan bienestar a todos sus participantes.

- **Objetivos estratégicos**

Estrategias generales

A la vista del análisis y diagnóstico anterior, la Fundación EMANUEL centrará sus esfuerzos en cinco grandes ejes estratégicos, dirigidos a corregir las debilidades, potenciar las fortalezas, y a reducir los efectos negativos de las amenazas, desarrollando programas que permiten aprovechar las oportunidades citadas.

A tenor de todo lo expuesto, los ejes estratégicos de la Fundación EMANUEL en los próximos cuatro años son los siguientes:

PROYECCIÓN DE LA ENTIDAD

ALIMENTACIÓN

SALUD

EDUCACIÓN

RECURSOS ECONÓMICOS

EJE No.1.-Proyección de la Entidad

Las líneas estratégicas en este eje están enfocadas a la realización de acciones de imagen y comunicación que den reconocimiento a la Fundación, generen confianza en la misma y sirvan para lograr su estabilidad económica.

- Línea Estratégica 1: Diseñar la imagen corporativa de la Fundación y un Plan de Imagen y Comunicación.

Objetivos:

- Diseñar la imagen corporativa de la entidad.
- Elaborar una página Web.
- Presentar la Fundación a la sociedad en un acto público
- .Realizar una Campaña de Comunicación, dirigida a los principales grupos de interés relacionados con la Fundación, empresas, entidades financieras, agentes sociales y medios de comunicación.

- Línea Estratégica 2: Lograr la estabilidad económica de la Fundación y establecer lazos duraderos con las entidades financiadoras, cumpliendo con sus requerimientos y demostrando el buen uso que hace de sus recursos.

Objetivos:

- Canalizar las donaciones obtenidas hacia los fines de interés social de la Fundación.
- Solicitar subvenciones públicas y privadas.
- Establecer convenios con entidades financieras (bancos y cooperativas).
- Rentabilizar los servicios prestados por la Fundación.
- Crear un grupo de “Amigos de la Fundación”.

EJE 1.- Proyección de la entidad			
LINEA ESTRATEGICA 1	Diseñar la imagen corporativa de la Fundación y un Plan de Imagen y Comunicación.		
	OBJETIVO 1	Diseñar la imagen corporativa de la entidad	2014
	OBJETIVO 2	Elaborar una página Web.	2014
	OBJETIVO 3	Presentar la Fundación a la sociedad en un acto público.	2014
LINEA ESTRATEGICA 2	OBJETIVO 4	Realizar una Campaña de Comunicación, dirigida a los principales grupos de interés relacionados con la Fundación: empresas, entidades financieras, agentes sociales y medios de comunicación.	2014
	Lograr la estabilidad económica de la Fundación y establecer lazos duraderos con las entidades financiadoras, cumpliendo con sus requerimientos y demostrando el buen uso que hace de sus recursos.		
	OBJETIVO 1	Canalizar las donaciones obtenidas hacia los fines de interés social de la Fundación.	2014-2018
	OBJETIVO 2	Solicitar subvenciones públicas y privadas.	2014-2018
	OBJETIVO 3	Establecer convenios con entidades financieras (bancos y cooperativas).	2014-2018
	OBJETIVO 4	Rentabilizar los servicios prestados por la Fundación.	2014-2018
	OBJETIVO 5	Crear un grupo de “Amigos de la Fundación”.	2014-2018

Cuadro N°24: EJE 1.- PROYECCION DE LA ENTIDAD

Fuente: fundación Emanuel

Elaborado por: La autora

EJE No. 2.-Alimentación para los Niños y Niñas de la Fundación “EMANUEL”



Las estrategias en cuanto al abastecimiento de alimentos son el insumo más costoso en un programa de desarrollo para la primera infancia y pueden representar hasta 40% de los costos del programa.

Los alimentos suelen ser provistos por el gobierno mediante el Ministerio de Agricultura, o donantes internacionales como el Programa Mundial de Alimentos. Si bien los costos se pueden reducir haciendo participar a la comunidad en el abastecimiento de alimentos, asegurar una entrega oportuna y un suministro sostenible de suplementos alimentarios es en general difícil logísticamente.

- Línea Estratégica 1: Proveer de alimentos a los niños y niñas de la Fundación, en base a un análisis nutricional.

Objetivos:

- Creación de convenios con el Gobierno, empresas públicas y privadas para el financiamiento del alimento diario para los niños y niñas beneficiarios del programa.
- Proporcionar una adecuada alimentación diaria (tres veces al día) a los niños y niñas de la Fundación.
- Contar con un nutricionista, para supervisar la alimentación diaria de los niños y niñas de la Fundación.
- Verificar el cumplimiento de las normas de higiene, en la preparación de alimentos.
- Contar con un médico pediatra para control general de talla y peso de los niños y niñas.
- Proveer de infraestructura necesaria para el desarrollo de este programa (agua, luz, etc.).
- Implementar maquinaria, tecnología y equipo necesario para el área del comedor fin satisfacer la necesidad de alimento de los niños y niñas de la fundación.

EJE 2.- Alimentación para los Niños y Niñas de la Fundación “EMANUEL”			
LINEA ESTRATEGICA 1	Proveer de alimentos a los niños y niñas de la Fundación, en base a un análisis nutricional.		
	OBJETIVO 1	Creación de convenios con el Gobierno, empresas públicas y privadas para el financiamiento del alimento diario para los niños y niñas beneficiarios del programa.	2014-2018
	OBJETIVO 2	Proporcionar una adecuada alimentación diaria (tres veces al día) a los niños y niñas de la Fundación.	2014-2018
	OBJETIVO 3	Contar con un nutricionista, para supervisar la alimentación diaria de los niños y niñas de la Fundación.	2014-2018
	OBJETIVO 4	Verificar el cumplimiento de las normas de higiene, en la preparación de alimentos.	2014-2018

	OBJETIVO 5	Contar con un médico pediatra para control general de talla y peso de los niños y niñas.	2014-2018
	OBJETIVO 6	Proveer de infraestructura necesaria para el desarrollo de este programa (agua, luz, etc.).	2014-2018
	OBJETIVO 7	Implementar maquinaria, tecnología y equipo necesario para el área del comedor fin satisfacer la necesidad de alimento de los niños y niñas de la fundación.	2014-2018

Cuadro N°25: EJE 2.- Alimentación para los Niños y Niñas de la Fundación “EMANUEL”

Fuente: fundación Emanuel

Elaborado por: La autora

EJE No.3.-Educación para los Niños y Niñas de la Fundación “EMANUEL”



Las líneas estratégicas en este eje se basan en programas de reinserción escolar para los niños y niñas que no podrían acudir a los sistemas de educación formal por dificultades familiares, económicas o por problemas de aprendizaje hayan abandonado la escuela primaria.

- Línea Estratégica 1: Financiar la educación primaria para niños y niñas de la fundación.

Objetivos:

- Proporcionar a cada niño las experiencias de aprendizaje apropiadas a la edad que estimulen su crecimiento intelectual, social y emocional.
- Proveer para la educación las donaciones otorgadas por instituciones Públicas y Privadas de origen nacional e internacional.
- Solicitar al Ministerio de Educación, ayudas Escolares y de personal capacitado para impartir conocimientos a los niños y niñas de la fundación
- Coordinar con personal contratado y voluntario sobre las necesidades de conocimientos de acuerdo del nivel en el que se encuentren los niños y niñas del programa.
- Establecer espacio físico necesario para impartir las clases escolares.

- Línea Estratégica 2: Otorgar becas estudiantiles hasta la culminación del estudio primario, el cual cubrirá gastos de Matrícula, mensualidades, colación escolar, uniformes y útiles escolares.

Objetivos:

- Canalizar con los programas establecidos por el Ministerio de Educación en un régimen igual al año escolar (nueve meses).
- Solicitar a la Dirección provincial de educación, para que a través de sus supervisores realicen las evaluaciones para la reubicación del primer grupo de niños del proyecto.
- Otorgar lista de útiles escolares, uniformes con la ayuda del Gobierno central y la Fundación.
- Otorgar las becas, mediante la evaluación económico-social del niño y la familia desde el momento de su vinculación al programa escolar.
- Otorgar Talleres a los padres de familia para reforzar nuevos conocimientos y especialmente habilidades y actitudes para mejorar la relación entre padres e hijos.

EJE 3.- Educación para los Niños y Niñas de la Fundación “EMANUEL”			
LINEA ESTRATEGICA 1	Financiar la educación primaria para niños y niñas de la fundación.		
	OBJETIVO 1	Proporcionar a cada niño las experiencias de aprendizaje apropiadas a la edad que estimulen su crecimiento intelectual, social y emocional.	2014-2018
	OBJETIVO 2	Proveer para la educación las donaciones otorgadas por instituciones Públicas y Privadas de origen nacional e internacional.	2014-2018
	OBJETIVO 3	Solicitar al Ministerio de Educación, ayudas Escolares y de personal capacitado para impartir conocimientos a los niños y niñas de la fundación	2014-2018
	OBJETIVO 4	Coordinar con personal contratado y voluntario sobre las necesidades de conocimientos de acuerdo del nivel en el que se encuentren los niños y niñas del programa.	2014-2018
LINEA ESTRATEGICA 2	OBJETIVO 5	Establecer espacio físico necesario para impartir las clases escolares	2014-2018
	Otorgar becas estudiantiles hasta la culminación del estudio primario, el cual cubrirá gastos de Matrícula, mensualidades, colación escolar, uniformes y útiles escolares.		
	OBJETIVO 1	Canalizar con los programas establecidos por el Ministerio de Educación en un régimen igual al año escolar (nueve meses).	2014-2018
	OBJETIVO 2	Solicitar a la Dirección provincial de educación, para que a través de sus supervisores realicen las evaluaciones para la reubicación del primer grupo de niños del proyecto.	2014-2018
	OBJETIVO 3	Otorgar lista de útiles escolares, uniformes con la ayuda del Gobierno central y la Fundación.	2014-2018
	OBJETIVO 4	Otorgar las becas, mediante la evaluación económico-social del niño y la familia desde el momento de su vinculación al programa escolar.	2014-2018
	OBJETIVO 5	Otorgar Talleres a los padres de familia para reforzar nuevos conocimientos y especialmente habilidades y actitudes para mejorar la relación entre padres e hijos.	2014-2018

Cuadro N° 26: EJE 3.- Educación para los Niños y Niñas de la Fundación “EMANUEL”

Fuente: fundación Emanuel

Elaborado por: La autora

EJE No. 4.-Salud para los Niños y Niñas de la Fundación “EMANUEL”



La línea estratégica en este eje están enfocadas a trabajar en la promoción de la salud, brindando a los niños y niñas del programa conocimientos para prevenir enfermedades, tanto a nivel individual como colectivo, desarrollando actividades en estrecha coordinación con las Direcciones Provinciales de Salud y el Ministerio Nacional de Salud; así como también otorgar medicamentos y asistencia medica periódicamente.

- Línea Estratégica 1: Proporcionar un programa integral de inmunizaciones, servicios médicos, odontológicos, de salud mental y nutrición de los niños y niñas de la Fundación EMANUEL

Objetivos:

- Desarrollo de campañas de limpieza.
- Elaboración de recetas alimenticias y nutricionales
- Implementación de 5 botiquines
- Seguimiento y evaluación del funcionamiento de los botiquines
- Implementación de un dispensario medico
- Clases y talleres de salud a los/as niños/as
- Atención básica y primeros auxilios a los niños/as durante su estancia en la fundación

- Campañas médicas y odontológicas para los niños/as del Proyecto
- Acompañamiento a niños/as que requieren atención médica especializada fuera de la ciudad.
- Talleres con los niños y niñas, y padres de familia, con el fin de fomentar hábitos sobre higiene, salud y nutrición.
- Psicoterapia individual a los niños que requieran.

EJE 4.- Salud para los Niños y Niñas de la Fundación “EMANUEL”			
LINEA ESTRATEGICA A 1	Proporcionar un programa integral de inmunizaciones, servicios médicos, odontológicos, de salud mental y nutrición de los niños y niñas de la Fundación EMANUEL		
	OBJETIVO 1	Desarrollo de campañas de limpieza.	2014-2018
	OBJETIVO 2	Elaboración de recetas alimenticias y nutricionales.	2014-2018
	OBJETIVO 3	Implementación de 5 botiquines	2014-2018
	OBJETIVO 4	Seguimiento y evaluación del funcionamiento de los botiquines	2014-2018
	OBJETIVO 5	Implementación de un dispensario médico, con un profesional en medicina general.	2014-2018
	OBJETIVO 6	Clases y talleres de salud a los/as niños/as	2014-2018
	OBJETIVO 7	Atención básica y primeros auxilios a los niños/as durante su estancia en la fundación	2014-2018
	OBJETIVO 8	Campañas médicas y odontológicas para los niños/as del Proyecto	2014-2018
	OBJETIVO 9	Acompañamiento a niños/as que requieren atención médica especializada fuera de la ciudad.	2014-2018
	OBJETIVO 10	Talleres con los niños y niñas, y padres de familia, con el fin de fomentar hábitos sobre higiene, salud y nutrición.	2014-2018
	OBJETIVO 11	Psicoterapia individual a los niños que requieran.	2014-2018

Cuadro N°27: EJE 4.- Salud para los Niños y Niñas de la Fundación “EMANUEL”

EJE No. 5.-Recursos Económicos de la Fundación “EMANUEL”

Este eje se refiere a la disponibilidad de recursos, infraestructura con los que contará la Fundación para cumplir con sus planes, proyectos y programas establecidos.

- Línea Estratégica 1: Incrementar y diversificar los recursos económicos y optimizar su gestión.

Objetivos:

- Consolidar y diversificar la financiación pública y procurar la sostenibilidad de los servicios con financiación pública y la cobertura de sus costes.
- Aumentar la financiación privada y no finalista.
- Reforzar la gestión administrativa y de finanzas para la máxima eficacia y eficiencia.
- Centralizar y profesionalizar la captación de fondos.
- Definir y generar nuevas fuentes y fórmulas de financiación coherentes con los valores de la fundación.

EJE 5.- Recursos Económicos de la Fundación “EMANUEL”			
LINEA ESTRAT EGICA 1	Incrementar y diversificar los recursos económicos y optimizar su gestión.		
	OBJETIVO 1	Consolidar y diversificar la financiación pública y procurar la sostenibilidad de los servicios con financiación pública y la cobertura de sus costes.	2014-2018
	OBJETIVO 2	Aumentar la financiación privada y no finalista.	2014-2018
	OBJETIVO 3	Reforzar la gestión administrativa y de finanzas para la máxima eficacia y eficiencia.	2014-2018
	OBJETIVO 4	Centralizar y profesionalizar la captación de fondos.	2014-2018
	OBJETIVO 5	Definir y generar nuevas fuentes y fórmulas de financiación coherentes con los valores de la fundación.	2014-2018

Cuadro N° 28 EJE 5.- Recursos Económicos de la Fundación “EMANUEL”

Programas y Proyectos

EJE 1.-Proyección de la Entidad

LINEA ESTRATÉGICA 1.- Diseñar la imagen corporativa de la Fundación y un Plan de Imagen y Comunicación							
OBJETIVOS	PROGRAMAS	PLAZOS					INDICADOR
		2014	2015	2016	2017	2018	
Diseñar la imagen corporativa de la entidad.	Diseño de Logotipos con imágenes de la fundación						Nivel de ubicación en el mercado nacional internacional.
Elaborar una página Web	Identificar a la fundación a través de su logotipo.						# de visitas en internet
	Diseño de Identidad corporativa.						# de Entidades y sociedades aliadas a la fundación.
	Publicaciones, documentación e información sobre la fundación, sobre el papel, necesidades y demandas, mediante su imagen corporativa.						# de miembros activos
	Incrementar a corporaciones y entidades aliadas en redes sociales para impulsar el desarrollo de la Fundación.						# de voluntarios que se suman a la fundación.
Presentar la Fundación a la sociedad en un acto público	Fomentar, promover y difundir sobre el interés y necesidades de la Fundación en beneficio de los niños y niñas que integran el programa.						# de donaciones recibidas # de miembros activos de la fundación
Realizar una Campaña de Comunicación, dirigida a los principales grupos de interés relacionados con la Fundación: empresas, entidades financieras, agentes sociales y medios de comunicación.	Iniciar líneas de cooperación con terceras entidades y países						- Reconocimiento a nivel nacional - Aportaciones de voluntarios
	Realizar talleres para socializar la identidad de la Fundación (Mision Visión Valores). Quiénes somos.						# de visitas de socios y aliados a esta fundación
	Integración en los equipos de trabajo, a los voluntarios.						# de Voluntarios nacionales e internacionales.

PRESUPUESTO EJE N: 1

OBJETIVOS	VALOR GASTO
Diseñar la imagen corporativa de la entidad	1.500,00
Elaborar una página Web.	978,00
Presentar la Fundación a la sociedad en un acto público.	500,00
Realizar una Campaña de Comunicación, dirigida a los principales grupos de interés relacionados con la Fundación: empresas, entidades financieras, agentes sociales y medios de comunicación.	2.000,00

LINEA ESTRATÉGICA 2.- Lograr la estabilidad económica de la Fundación y establecer lazos duraderos con las entidades financiadoras, cumpliendo con sus requerimientos y demostrando el buen uso que hace de sus recursos.							
OBJETIVOS	PROGRAMAS	PLAZOS					INDICADOR
		2014	2015	2016	2017	2018	
Canalizar las donaciones obtenidas hacia los fines de interés social de la Fundación.	Elaboración del Presupuesto anual, enmarcando prioridades y necesidades.						% de cumplimiento del presupuesto anual
	Planificar los gastos primarios en función de los objetivos y necesidades establecidas.						# de objetivos alcanzados.
Solicitar subvenciones públicas y privadas	Generación de convenios con instituciones públicas y privadas.						# de convenios firmados en e año
	Establecer compromiso de donación a través del Gobierno Central.						# de donaciones recibidas
	Establecer ayudantías de organismos extranjeros promocionando a la fundación.						# de voluntarios extranjeros colaboradores.
Establecer convenios con entidades financieras (bancos y cooperativas).	Realizar alianzas con instituciones financieras fin se establezcan ayudantías económicas de un % de sus utilidades.						# de convenios firmados

Rentabilizar los servicios prestados por la Fundación.	Ejecutar talleres para la elaboración de productos y servicios para comercializar en fechas especiales como tarjetas navideñas, bisutería, con objetos reciclados, piñatas para fiestas infantiles, etc.						% de ingresos obtenidos anualmente
Crear un grupo de “Amigos de la Fundación”.	Integrar al voluntariado a jóvenes estudiantes de diferentes colegios católicos.						# grupos establecidos en la fundación.

PRESUPUESTO EJE N: 2

OBJETIVOS	VALOR GASTO
Canalizar las donaciones obtenidas hacia los fines de interés social de la Fundación.	2.000,00
Solicitar subvenciones públicas y privadas.	600,00
Establecer convenios con entidades financieras (bancos y cooperativas).	550,00
Rentabilizar los servicios prestados por la Fundación.	1.000,00
Crear un grupo de “Amigos de la Fundación”.	500,00

EJE 2.- Alimentación para los Niños y Niñas de la Fundación “EMANUEL”

LINEA ESTRATÉGICA 1.- Proveer de alimentos a los niños y niñas de la Fundación, en base a un análisis nutricional.							
OBJETIVOS	PROGRAMAS	PLAZOS					INDICADOR
		2014	2015	2016	2017	2018	
Creación de convenios con el Gobierno, empresas públicas y privadas para el financiamiento del alimento diario para los niños y niñas beneficiarios del programa.	Emprender alianzas económicas con el Gobierno a través de donativos de raciones de víveres y conservas en beneficio de la fundación						# de donaciones anuales del Gobierno central.
	Establecer proyectos de colaboración con fundación EMANUEL específicamente en cuanto a la alimentación de los niños y niñas del programa.						# de Ejecución de proyectos
Proporcionar una adecuada alimentación diaria (tres veces al día) a los niños y niñas de la Fundación	Realizar el menú semanal (de tres comidas diarias) en forma mensual para los niños de acuerdo al rango de edades.						Total niños alimentados
	Establecer la dieta alimenticia diaria de acuerdo a las indicaciones nutricionales de un profesional						
Contar con un médico pediatra para control general de talla y peso de los niños y niñas	Proveer de atención médica pediátrica inicial y establecer estado de salud en el que se encuentran los niños para iniciar con su nutrición.						# de niños con buena salud.
	Establecer estándares de niños desnutridos, y niños con anemia infantil.						# de niños mal alimentados # niños enfermos
Contar con un nutricionista, para supervisar la alimentación diaria de los niños y niñas de la Fundación.	Conociendo el estado de salud de los niños se establecerán los hábitos alimenticios, de acuerdo a las indicaciones nutricionales para cada niño atendido.						Niños bien alimentados y con buenos hábitos alimenticios.
	Establecer la dieta alimenticia para los niños sanos, con desnutridos y anémicos.						
Verificar el cumplimiento de las normas de higiene, en la preparación de	Establecer políticas sobre higiene, conservación almacenamiento y preparación de alimentos.						Cumplimiento de estándares de calidad alimenticia.
	Contratación de personal capacitado para la preparación de alimentos						

alimentos.	Establecer estándares y normas sobre la manipulación de alimentos						
Proveer de infraestructura necesaria para el desarrollo de este programa (agua, luz, etc.).	Contar con amplio comedor y cocina adecuada para la preparación de los alimentos.						Área del comedor y Cocina propios de la Fundación.
Implementar maquinaria, tecnología y equipo necesario para el área del comedor fin satisfacer la necesidad de alimento de los niños y niñas de la fundación	Equipar el área del comedor y cocina.						Comedor y cocina equipados.

PRESUPUESTO EJE N: 3

OBJETIVOS	VALOR GASTO
Creación de convenios con el Gobierno, empresas públicas y privadas para el financiamiento del alimento diario para los niños y niñas beneficiarios del programa.	500,00
Proporcionar una adecuada alimentación diaria (tres veces al día) a los niños y niñas de la Fundación.	58.000,00
Contar con un nutricionista, para supervisar la alimentación diaria de los niños y niñas de la Fundación.	1.300,00
Verificar el cumplimiento de las normas de higiene, en la preparación de alimentos.	600,00
Contar con un médico pediatra para control general de talla y peso de los niños y niñas.	1.300,00
Proveer de infraestructura necesaria para el desarrollo de este programa (agua, luz, etc.).	49.000,00
Implementar maquinaria, tecnología y equipo necesario para el área del comedor fin satisfacer la necesidad de alimento de los niños y niñas de la fundación.	100.300,00

EJE 3.- Educación para los Niños y Niñas de la Fundación “EMANUEL”

LINEA ESTRATÉGICA 1.- Financiar la educación primaria para niños y niñas de la fundación.							
OBJETIVOS	PROGRAMAS	PLAZOS					INDICADOR
		2014	2015	2016	2017	2018	
Proporcionar a cada niño las experiencias de aprendizaje apropiadas a la edad que estimulen su crecimiento intelectual, social y emocional.	Realizar evaluaciones a los niños y niñas para ubicar en el nivel de conocimiento adecuado de acuerdo a los resultados de las evaluaciones.						# de niños integrados al estudio primario.
	Ubicar a los diferentes niños en el nivel académico que corresponde.						
	Diseñar el régimen académico para cada nivel conforme lo establece el ministerio de educación.						
	Elaborar horarios de clases.						
Proveer para la educación las donaciones otorgadas por instituciones Públicas y Privadas de origen nacional e internacional.	Establecer prioridades (Presupuesto proyecto educación niños fundación) para distribuir las donaciones recibidas para el proyecto de educación						% cumplimiento del Presupuesto anual establecido para este proyecto.
Solicitar al Ministerio de Educación, ayudas Escolares y de personal capacitado para impartir conocimientos a los niños y niñas de la fundación	Pertenecer al programa de educación del gobierno como fundación emprendedora.						Reconocimiento en ayudas económicas desde el Gobierno
	Realizar alianzas para adquirir ayudas educativas del gobierno como pizarras, computadores. Etc.						# de muebles y , equipo recibido.
	Realizar convenios a través del Ministerio de Educación para el equipamiento de laboratorios básicos necesarios						# de material, equipo recibido.
	Acoger a los maestro enviados por el gobierno para impartir clases a los niños.						# de maestro asignados por el Gobierno.
Coordinar con personal contratado y voluntario sobre las necesidades de conocimientos de	Contratar a maestros para impartir conocimientos a los niños de la fundación.						# de maestros contratados.
	Establecer con los maestros los niveles de educación						# niveles de educación existentes.

acuerdo del nivel en el que se encuentren los niños y niñas del programa.	Establecer con los maestros las necesidades para cada nivel de educación.						Necesidades establecidas para cada nivel de educación
Establecer espacio físico necesario para impartir las clases escolares	Adecuación de aulas dentro de la fundación.						Contar con aulas para el proyecto de educación de la fundación
	Contar con espacios verdes y centros de recreación.						
LINEA ESTRATÉGICA 2.- Otorgar becas estudiantiles hasta la culminación del estudio primario, el cual cubrirá gastos de Matrícula, mensualidades, colación escolar, uniformes y útiles escolares.							
OBJETIVOS	PROGRAMAS	PLAZOS					INDICADOR
		2014	2015	2016	2017	2018	
Canalizar con los programas establecidos por el Ministerio de Educación en un régimen igual al año escolar (nueve meses).	Aplicar y cumplir la Malla Curricular establecida por el Gobierno de cada nivel de educación						Cumplimiento de las mallas curriculares anuales establecidas por el Gobierno.
Solicitar a la Dirección provincial de educación, para que a través de sus supervisores realicen las evaluaciones para la reubicación del primer grupo de niños del proyecto.	Realizar evaluación de conocimientos y destrezas a los niños de la fundación fin ubicarles académicamente en el nivel que corresponde.						Resultados de evaluaciones aplicadas a los niños y niñas fundación.
Otorgar lista de útiles escolares, uniformes con la ayuda del Gobierno central y la Fundación.	Incentivar al niño al estudio entregándole la mochila estudiantil con la ayuda del Gobierno.						# de niños integrados al proyecto de educación de la Fundación.
	Sumarnos a las ayudas del Gobierno en cuanto al otorgamiento de útiles escolares y uniformes a los niños y niñas de la Fundación.						Ayudas recibidas por el gobierno.
	Formar parte del plan del Gobierno en cuanto al derecho al estudio de niños y niñas del país.						
Otorgar las becas,	Realizar convenios con el gobierno fin de otorgar becas						# de becas otorgadas

mediante la evaluación económico-social del niño y la familia desde el momento de su vinculación al programa escolar.	estudiantiles a los niños de la fundación de acuerdo a la evaluación socio-económica realizada al interesado.						anualmente.
Otorgar Talleres a los padres de familia para reforzar nuevos conocimientos y especialmente habilidades y actitudes para mejorar la relación entre padres e hijos.	Realizar talleres a los padres de familia para reforzar nuevos conocimientos y especialmente habilidades y actitudes para mejorar la relación entre padres e hijos.						# de talleres impartidos.
	Incentivar a los padres de familia a ser parte del auto-aprendizaje de sus hijos.						# de padres integrados al proyecto.

PRESUPUESTO EJE N: 3

OBJETIVOS	VALOR GASTO
Proporcionar a cada niño las experiencias de aprendizaje apropiadas a la edad que estimulen su crecimiento intelectual, social y emocional.	80.000,00
Proveer para la educación las donaciones otorgadas por instituciones Públicas y Privadas de origen nacional e internacional.	3.000,00
Solicitar al Ministerio de Educación, ayudas Escolares y de personal capacitado para impartir conocimientos a los niños y niñas de la fundación	600,00
Coordinar con personal contratado y voluntario sobre las necesidades de conocimientos de acuerdo del nivel en el que se encuentren los niños y niñas del programa.	5.000,00
Establecer espacio físico necesario para impartir las clases escolares	8.000,00
Canalizar con los programas establecidos por el Ministerio de Educación en un régimen igual al año escolar (nueve meses).	2.000,00
Solicitar a la Dirección provincial de educación, para que a través de sus supervisores realicen las evaluaciones para la reubicación del primer grupo de niños del proyecto.	900,00

EJE 4.- Salud para los Niños y Niñas de la Fundación “EMANUEL”

LINEA ESTRATÉGICA 1.- Proporcionar un programa integral de inmunizaciones, servicios médicos, odontológicos, de salud mental y nutrición de los niños y niñas de la Fundación EMANUEL							
OBJETIVOS	PROGRAMAS	PLAZOS					INDICADOR
		2014	2015	2016	2017	2018	
Desarrollo de campañas de limpieza.	Realizar mingas de limpieza periódicas integrando a todo el personal de la fundación y así generar una cultura del buen vivir.						# de mingas realizadas
Elaboración de recetas alimenticias y nutricionales.	Atención médica a los niños y niñas del programa con la nutricionista una vez por año. (Control nutricional).						Elaboración de las recetas alimenticias una vez al año.
	Elaboración de la dieta alimenticia para los niños y niñas, de acuerdo a las guías nutricionales alimentarias						
	Incrementar en las recetas alimentarias vitaminas y minerales en beneficio de los niños y niñas para el desarrollo integral, desarrollo de habilidades y destrezas.						
Implementación de 5 botiquines	Disponer de medicamentos básicos para la atención inmediata de eventualidades médicas.						Botiquines disponibles en la Fundación.
	Contar con medicinas, insumos y equipamiento de primeros auxilios.						
Seguimiento y evaluación del funcionamiento de los botiquines	Verificar periódicamente la caducidad de la medicina disponible en los botiquines.						# de constataciones físicas realizadas al año.
	Constataciones físicas para verificar la medicina utilizada y disponible para la adquisición de medicina faltante.						
		Visitas para efectuar un diagnostico socio-sanitario de la unidad.					
Implementación de un dispensario médico, con un profesional en	Establecer la infraestructura para el área del Dispensario médico.						Dispensario medico dentro de la

medicina general.	Adecuar el área de Salud donde se atenderán a los niños y niñas del programa.						Fundación.
	Equipamiento del dispensario medico.						
Clases y talleres de salud a los/as niños/as de la Fundación.	Realizar charlas formativas al personal de la fundación, en forma trimestral.						# de charlas impartidas por año.
	Clases formativas de salud e higiene a los niños y niñas del programa en forma semestral.						
Atención básica y primeros auxilios a los niños/as durante su estancia en la fundación	Contar con apoyo de enfermería y paramédicos para la atención médica y primeros auxilios.						# de atenciones médicas
Campañas médicas y odontológicas para los niños/as del Proyecto	Atención gratuita una vez al año por médicos, especialistas en odontología y medicina general.						# de niños atendidos
	Convenio con el Ministerio de Salud y la Dirección Provincial de Salud, fin nos otorguen los profesionales necesarios para estas campañas de atención médica.						Convenio anual firmado.
	Atención médica y odontológica preventiva y curativa, utilizando los servicios que presta el Ministerio de Salud Pública						# de atenciones realizadas mediante convenio.
Acompañamiento a niños/as que requieren atención médica especializada fuera de la ciudad.	Mediante los convenios firmados con el M.S.P. y la Dirección provincial de Salud, se atenderán a niños q requieran atención médica especializada.						# de niños atendidos fuera de la ciudad.
	Dar facilidades de traslado a Casas de Salud de otras ciudades a los niños que requieran atención especializada.						
Talleres con los niños y niñas, y padres de familia, con el fin de fomentar hábitos sobre higiene, salud y nutrición.	Realizar un taller por mes con los niños y niñas del programa, con temas de prevención de enfermedades, hábitos de higiene, primeros auxilios,						# de talleres realizados
	Solicitar a diferentes instituciones ser parte de los talleres, como cruz roja, Ecu 911, bomberos, M.S.P. etc.						Instituciones aliadas y que integran el programa
	Fomentar hábitos sobre higiene, salud y nutrición.						Formación de los niños y niñas.

Psicoterapia individual a los niños que requieran.	Contar con un Psicólogo una vez al año para dar atención a los niños y niñas del programa.						Atenciones medicas psicológicas realizadas.
	Analizar los resultados de las evaluaciones realizadas por el especialista en psicología.						

PRESUPUESTO EJE N: 4

OBJETIVOS	VALOR GASTO
Desarrollo de campañas de limpieza.	800,00
Elaboración de recetas alimenticias y nutricionales.	500,00
Implementación de 5 botiquines	230,00
Seguimiento y evaluación del funcionamiento de los botiquines	250,00
Implementación de un dispensario médico, con un profesional en medicina general.	25.600,00
Clases y talleres de salud a los/as niños/as	3.500,00
Atención básica y primeros auxilios a los niños/as durante su estancia en la fundación	3.000,00
Campañas médicas y odontológicas para los niños/as del Proyecto	2.600,00
Acompañamiento a niños/as que requieren atención médica especializada fuera de la ciudad.	1.000,00
Talleres con los niños y niñas, y padres de familia, con el fin de fomentar hábitos sobre higiene, salud y nutrición.	2.000,00
Psicoterapia individual a los niños que requieran.	1.500,00

EJE 5.-Recursos Económicos de la Fundación “EMANUEL”

LINEA ESTRATÉGICA 1.- Incrementar y diversificar los recursos económicos y optimizar su gestión.							
OBJETIVOS	PROGRAMAS	PLAZOS					INDICADOR
		2014	2015	2016	2017	2018	
Consolidar y diversificar la financiación pública y procurar la sostenibilidad de los servicios con financiación pública y la cobertura de sus costes.	Establecer proyectos atractivos y fáciles de generar para ser aprobados por el Estado y sean financiados por el mismo.						# de proyectos aprobados por el estado.
	Establecer los POA. y PAC. Anuales.						% de ingresos entregados en beneficio de la fundación
Aumentar la financiación privada y no finalista.	Realizar grandes eventos de captación de fondos.						# de eventos realizados.
	Asegurar las donaciones anuales de entidades privadas fieles afiliadas a la fundación.						# de entidades privadas asociadas.
	Aumentar el porcentaje de apoyo económico mensual de los socios fundadores del programa.						Aumento del % de ingresos realizados por los socios fundadores de la entidad.
	Aumento de la partida de ingreso del presupuesto con donaciones de empresas privadas.						Aumento del % de ingresos por donaciones privadas
Reforzar la gestión administrativa y de finanzas para la máxima eficacia y eficiencia.	Elaborar y desarrollar un plan de captación de fondos para la fundación 2014-2018.						G° de cumplimiento del plan
	Plan de fidelización y recuperación de financiadores.						Volumen de ingresos por Plan de Captación.
	Coordinar con las acciones de captación de recursos financieros de las entidades del estado.						% anual de aumento de colaboradores de fidelización.
Centralizar y profesionalizar la captación de fondos.	- Formación de grupos de trabajo de acuerdo a los proyectos establecidos en el año para generar captación de fondos.						# de grupos fijados para la captación de fondos. Volumen de ingresos generados para cada proyecto en ejecución.

Definir y generar nuevas fuentes y fórmulas de financiación coherentes con los valores de la fundación.	Aumentar los esfuerzos de la fundación para obtener mayor Financiación proveniente de fondos de agencias de cooperación internacional.						# de nuevas fuentes de financiamiento.
	Generar planes de desarrollo para obtener mayores fondos privados e internacionales.						

PRESUPUESTO EJE N: 5

OBJETIVOS	VALOR GASTO
Consolidar y diversificar la financiación pública y procurar la sostenibilidad de los servicios con financiación pública y la cobertura de sus costes.	600,00
Aumentar la financiación privada y no finalista.	600,00
Reforzar la gestión administrativa y de finanzas para la máxima eficacia y eficiencia.	800,00
Centralizar y profesionalizar la captación de fondos.	500,00
Definir y generar nuevas fuentes y fórmulas de financiación coherentes con los valores de la fundación.	250,00

CONCLUSIONES

- La planificación estratégica ayuda al fortalecimiento de la entidad para realizar con un documento de respaldo sus respectivas actividades, realizadas y coordinadas por los miembros partícipes de la organización.
- La planificación ayudará a tomar decisiones a los administradores en el caso de que se presentes situaciones a futuro, apoyando así al desarrollo de la organización.
- La Fundación Emanuel es una organización que apoya a través de servicios a un grupo considerable de la población vulnerable de la ciudad de Riobamba, en especial niños y niñas de 1 a 12 años de edad que sufren de problemas de alimentación, salud, los cuales son atendidos sin fines de lucro.
- Las encuestas dejan ver que Emanuel como Fundación, requiere del desarrollo del plan estratégico, para poder mejorar los procesos administrativos de la organización.
- Un gran número de personas entorno a la fundación, consideran que falta un direccionamiento estratégico, basado en ejes fundamentales que impulsen las ventajas que esta organización posee.

RECOMENDACIONES

Realizada la planificación Estratégica para la fundación Emanuel de la Ciudad de Riobamba, es necesario recomendar lo siguiente:

- Es necesario Realizar un diagnóstico estratégico organizacional por lo menos cada tres años con la participación activa de los involucrados.
- Se recomienda analizar la gestión la Fundación Emanuel periódicamente, a fin de establecer políticas y estrategias que orienten y direccionen a la gestión a favor de la institución.
- Mejorar la imagen institucional como referente de servicio y apoyo a niños y jóvenes
- Es necesario contar con un Equipo técnico capacitado en todas las áreas que pretende incursionar la fundación en beneficio de niños y jóvenes de los sectores vulnerables de la ciudad.
- Es recomendable la utilización adecuada de la Infraestructura para prestar servicios propuestos fruto de la planificación estratégica.
- Se recomienda estandarizar los Procedimientos operativos en los programas de salud, alimentación y educación de los niños y jóvenes que atiende la fundación.
- Finalmente se recomienda ejecutar los ejes planteados para los planes, programas que debe emprender la Fundación y permitir de esta forma el mejoramiento de la gestión administrativa en Emanuel.

BIBLIOGRAFIA

ARAO S., (2011) Idalberto, Planeación Estratégica, Editorial MC. GRAW HILL, México D.F.- México.

D`ALESSIO L., (2008), El Proceso Estratégico, Editorial PEARSON, Lima - Perú

GARCIA S., Estela. (2012), Planeación Estratégica, Editorial TRILLAS, México D.F.- México

LERMA K., Alejandro. (2012), Planeación Estratégica por Áreas Funcionales, Editorial ALFAOMEGA, Buenos Aires - Argentina

NAVAJO G., Pablo (2009), Planificación estratégica en Organizaciones, Editorial de la U. Bogotá - Colombia

Rober Kaplan y David Norton, (2012), Planificación Estratégica y su importancia en la organización.

ROJAS L., Miguel. (2012), Planeación Estratégica, Editorial de la U, Bogotá - Colombia

SAINZ V., José, (2012), El Plan Estratégico en la Práctica, Editorial ALFAOMEGA, México D.F. México.

THOMPSON, Arthur y A. J. Strickland III, (2007) Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas, Trad. Patricia Ibarra y Miguel Sánchez, México, Editorial McGraw-Hill, pp 45

THOMPSON, Arthur y A. J. Strickland III, (2007) Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas, Trad. Patricia Ibarra y Miguel Sánchez, México, Editorial McGraw-Hill, pp 4

V. BARZÁN (2004); Planificación estratégica. Disponible en www.huascar.edu.pe/comunidad/xtras/pdf/plani_estrateg.pdf, visitada el día 21 de marzo del 2014.

DIPRES (2003); Guía Metodológica- Planificación Estratégica en los Servicios Públicos. Disponible en www.dipres.cl/control_gestión/pmg